Vers l'égalité par 9 processus-clés

SOMMAIRE

1. Postulation, recrutement 2
2. Accueil, intégration dans l'organisme, intégration dans l'équipe de travail 7
3. Gestion d'équipe, encadrement hiérarchique 9
4. Conciliation vie personnelle – vie professionnelle 15
5. Evolution professionnelle et carrière 20
6. Reconnaissance au travail, évaluation du travail 25
7. Collaborations entre collègues 29
8. Réalisation des prestations et services en contact avec les client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s 34
9. Culture, stratégie, communication d'entreprise 37

Des pistes d'amélioration sont proposées ci-dessous en lien avec 9 processus de management et de GRH pour prendre en compte l'égalité entre femmes et hommes dans vos principaux processus de travail.

Chaque piste est illustrée par des moyens d'actions, des explications, des exemples concrets et des citations tirées d'entretiens réalisés sur le terrain avec des groupes de collaborateur-trice-s au sein de différents organismes. Des références à des outils existants complètent l'illustration.

Pour chaque piste, une indication est donnée sur les fonctions principalement responsables de leur mise en œuvre, en collaboration avec le bureau d'égalité ou la personne référente pour les questions d'égalité au sein de votre organisme :

RH : responsables des ressources humaines
HIÉRARCHIE : cadres, responsables hiérarchiques
DIRECTION : direction de l'organisme

Choisissez les pistes d'amélioration qui vous paraissent les plus pertinentes et réalisables en fonction de votre contexte de travail (règlements, directives et procédures en matière de gestion du personnel et gestion d'entreprise ; mesures déjà existantes au sein de votre organisme en faveur de l'égalité ; taille de votre organisme ; répartition entre femmes et aux hommes aux différents niveaux hiérarchiques et dans les différentes fonctions ; projets en cours ; culture d'entreprise ; etc.).

Ces pistes d'amélioration ne sont pas exhaustives et peuvent se retrouver dans plusieurs processus : certaines pistes contiennent en effet des éléments qui concernent différentes thématiques.

1. Postulation, recrutement

Actions et comportements entre la personne candidate et les personnes en charge du processus de recrutement

1.1 Analyser la compatibilité des postes mis au concours avec des formes de travail flexible

RH – DIRECTION

Moyens d'action

✓ Pour chaque poste mis au concours, **étudier si les exigences du poste sont compatibles avec les formes de travail flexible** ci-dessous :
- Temps partiel (en particulier, postes à responsabilités entre 80% et 90%)
- Partage de poste (job sharing)
- Télétravail
- Travail à domicile

✓ Si les postes mis au concours permettent des formes de travail flexible :
- **le mentionner explicitement** dans les offres d'emploi
- ne pas discriminer les candidat-e-s sur la base d'un potentiel recours ou non recours à ces formes de travail
- **discuter des formes de travail flexible** possibles lors des entretiens d'embauche

Explication

Plusieurs études ont montré que les formes de travail flexible ci-dessus n'ont pas d'impact négatif sur la productivité au travail (voir par exemple le dossier des Professeurs Yves Emery et Beat Uebelhart : « Efficience et responsabilité sociale. Allier Work-Life Balance, productivité et qualité. » Dossier HRM n° 27. 2012). Au contraire, permettant de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ces formes de travail flexible ont un impact positif sur la motivation et la qualité de vie au travail, augmentant de ce fait l'engagement des personnes concernées envers leur travail et la qualité des prestations fournies.

Outils existants / références

Manuel PME travail et famille : publié par le SECO, ce manuel s'adresse aux petites et moyennes entreprises du privé ; cependant beaucoup d'informations peuvent s'appliquer aux organismes publics. Voir par exemple le chapitre « Instruments de travail » comprenant des fiches Support avec des modèles d'analyse des tâches et d'analyse de postes pour déterminer la pertinence et la faisabilité d'un partage de poste ou de sa conversion en un poste à temps partiel.

www.homeofficeday.ch : le nombre de participant-e-s au **Home Office Day helvétique** augmente chaque année depuis son lancement en 2010. Le site internet comporte des outils à destination des personnes et des entreprises souhaitant en apprendre davantage et/ou participer à cette journée annuelle.

Télétravail : davantage d'efficacité grâce à des formes de travail modernes : l'organisation economiesuisse a publié une étude recommandant l'instauration d'au moins un jour de télétravail par semaine. De nombreuses entreprises et organisations y sont favorables car le télétravail comporte de nombreux bénéfices tels qu'une performance accrue du personnel moins dérangé chez lui par les collègues et plus motivé, la réduction des coûts par poste engendrée par le partage de bureau (« desk sharing »), une diminution du taux de rotation du personnel et des coûts liés aux trajets.

1.2 Définir les profils des candidat-e-s, les descriptions de poste et les cahiers des charges en s'assurant que les critères souhaités ne discriminent ni les femmes ni les hommes

RH

Moyens d'action

- ✓ Ajouter un point sur le document servant à décrire le profil des candidat-e-s et des postes indiquant **d'être attentif-ve à ce que les critères définis ne renvoient pas à des stéréotypes sexués** en fonction d'attentes ou d'a priori sur le sexe de la personne à engager

- ✓ Lors de la description des profils des candidat-e-s et des postes, **faire abstraction du fait que ce soit une femme ou un homme** qui occupe le poste à repourvoir ou qui occupe généralement ce type de fonction

- ✓ Dans la description des profils des candidat-e-s et des postes, mentionner uniquement les **compétences-clés** nécessaires pour accomplir les tâches définies dans le cahier des charges

Exemples

Pour un poste dit plutôt « féminin » (par ex : réceptionniste), éviter d'utiliser des éléments comme « faire preuve d'empathie », « être à l'écoute des autres » mais utiliser plutôt des éléments comme « sens de la collaboration », « capacité à travailler en équipe », « orienté-e service et satisfaction client-e-s ».
Pour un poste dit plutôt « masculin » (par ex : contremaître), éviter d'utiliser des éléments comme « doté d'une personnalité affirmée », « savoir s'imposer et faire preuve d'assurance » mais utiliser plutôt des éléments comme « aptitudes de leadership et d'encadrement recherchées ».

Outils existants / références

L'outil MPA (Master Person Analysis) permet d'objectiver les aptitudes attendues pour un poste de travail particulier et les aptitudes identifiées chez les candidat-e-s.

Le Bureau de l'égalité du canton de Genève propose une série d'outils de conseil pour rendre les processus de recrutement égalitaires.

1.3 Rédiger des offres d'emploi attractives en termes de conciliation vie professionnelle / vie personnelle

RH

Moyens d'action

- ✓ Indiquer dans l'offre d'emploi que l'organisme offre **des conditions favorables** à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

Exemples

« Nous offrons des conditions de travail modernes et favorables à la famille, avec des modèles d'horaires de travail flexibles ainsi que des perspectives de développement professionnel intéressantes », phrase tirée d'une offre d'emploi de l'OFCOM (Office fédéral de la communication).

! Attention à ne pas définir un profil de poste ou une offre d'emploi renforçant les stéréotypes sur les femmes et les hommes en mettant particulièrement l'accent sur la conciliation travail-famille pour les postes dit plutôt « féminins ».

1.4 Rédiger des offres d'emploi de manière égalitaire

RH

Exemples

Conseils de base pour utiliser un langage égalitaire dans les offres d'emploi :

- Féminiser ou masculiniser les désignations de personnes.
  Ex.: une magistrate, un magistrat; une agente, un agent de police ; une éducatrice, un éducateur de la petite enfance
- Dans le titre de l'annonce, utiliser si possible la version féminine et masculine de la fonction recherchée. Si la répartition entre femmes et hommes est fortement inégalitaire dans la fonction ou le domaine professionnel concerné, commencer par la version correspondant au sexe sous-représenté.
  Ex. « Recherchons un éducateur ou une éducatrice de la petite enfance » ; « Recherchons une directrice financière ou un directeur financier »
- Lorsque l'utilisation de la version féminine et masculine d'une fonction est trop longue, utiliser des points médians ou des traits d'union pour indiquer les formes contractées destinées à signifier la mixité, et non les parenthèses ou la barre oblique.
  Ex.: un-e assistant-e administratif-ve, un·e formateur·trice d'apprenti·e·s
- Dans les métiers et les fonctions où il existe une répartition fortement inégale entre femmes et hommes, terminer l'offre d'emploi par une formule incitative pour le sexe sous-représenté.
  Ex. : « Les candidatures féminines / masculines sont vivement encouragées. »
- Utiliser des images sur les affiches ou offres d'emploi encourageant les postulations qui montrent tant des femmes que des hommes dans des fonctions et avec des attitudes non stéréotypées.
  Ex. : une photo d'une conductrice de métro/tram ; une photo d'un infirmier et d'une infirmière.

Outils existants / références

Le Bureau de l'égalité du canton de Vaud propose des informations et exemples pour faciliter la rédaction égalitaire des textes, notamment une liste alphabétique de 2000 noms de métiers, professions, fonctions, titres et autres activités au féminin et au masculin.

Écrire les genres, guide romand d'aide à la rédaction administrative et législative épicène : rédigé par les Bureaux de l'égalité romands, ce guide a pour but de faciliter la rédaction aux usager-ère-s.

1.5 Lors de la sélection des dossiers de candidature et/ou des entretiens d'embauche, créer des équipes mixtes

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

✓ Cette piste peut être mise en œuvre à la condition qu'il existe au sein de l'organisme **suffisamment de femmes et d'hommes impliqués dans le processus recrutement**, que ce soit lors de la sélection des dossiers, des entretiens ou lors des discussions sur la sélection finale des candidat-e-s.

Explication

Un comité d'embauche non mixte se forge inconsciemment un profil de candidat-e idéal-e selon ses attentes, sa vision du poste, ses habitudes d'engagement. Sa représentation mentale de la personne idéale à engager (plutôt une femme ou plutôt un homme) pèse sur ses décisions de sélection et peut amener à discriminer les candidat-e-s ne correspondant pas au profil idéal imaginé.

Un comité d'embauche mixte permet de diversifier les représentations de la personne idéale à engager, de favoriser une combinaison des points de vue et d'ouvrir la discussion sur les raisons qui pourraient faire pencher la balance en faveur d'un-e candidat-e.

Outils existants / références

Les femmes dans des fonctions dirigeantes : les clés de la réussite : cette brochure du SECO décrit plusieurs bonnes pratiques menées dans diverses entreprises et PME établies en Suisse pour rendre leurs processus plus égalitaires, notamment l'implémentation d'équipes mixtes dans le processus de recrutement.

1.6 Lors de la sélection des dossiers de candidature et des entretiens d'embauche, reconnaître les compétences acquises hors de la sphère professionnelle

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Prendre en considération lors de l'embauche, mais aussi lors de la fixation du salaire, **les compétences acquises hors de la sphère professionnelle** (tâches domestiques et familiales, bénévolat, travail associatif, activités sportives et culturelles, …) et activables dans le cadre de la fonction. Ces compétences peuvent apparaître dans les CV des candidat-e-s mais également être valorisées par les candidat-e-s lors des entretiens d'embauche.

Explication

Les compétences transversales n'ont généralement pas de rapport direct avec un domaine professionnel spécifique et représentent des qualifications générales nécessaires à l'exécution de tâches dans diverses fonctions et contextes professionnels, comme : aptitude à travailler en équipe, aptitude à communiquer, résistance au stress, souplesse, capacité d'organisation, aptitude à prendre des décisions.

Exemple

Reconnaître et valoriser les compétences d'une femme ou d'un homme acquises dans le cadre de l'éducation de ses enfants, dans le cadre d'une fonction de trésorier-ère d'une association, de président-e d'un club sportif.

Outils existants / références

L'instrument d'évaluation des compétences-clés IESKO, proposé par le Bureau UND, comprend un manuel assorti d'un CD-Rom avec des outils pour saisir les compétences-clés des candidat-e-s ; tous les domaines de l'expérience peuvent être pris en compte, y compris l'expérience acquise en milieu extraprofessionnel. L'instrument version informatique actualisée peut être commandé (payant) sur le site.

1.7 Examiner les dossiers de candidature et mener les entretiens d'embauche selon des critères qui ne discriminent ni les femmes ni les hommes

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

Lors d'une discussion sur la sélection des dossiers et des candidat-e-s, d'une réunion sur la procédure de recrutement ou d'une formation continue sur le recrutement :

- ✓ Sensibiliser les personnes participant au processus de recrutement à **leurs propres représentations et perceptions** sur les métiers dits masculins et féminins

- ✓ Rendre attentives les personnes participant aux entretiens d'embauche à ne pas poser de questions faisant référence **spécifiquement au sexe des candidat-e-s** (p.ex. questions sur la capacité à concilier vie professionnelle et vie professionnelle)

- ✓ Faire prendre conscience aux personnes chargées du recrutement que les femmes ont tendance à **adopter des attitudes et comportements d'autocensure** durant les entretiens d'embauche

- ✓ Faire prendre conscience aux personnes participant au processus de recrutement que **l'apparence physique peut jouer un rôle** dans le processus de sélection au détriment des compétences recherchées

Explication

Durant le processus de sélection, il existe un risque de catégoriser un métier, un poste ou une fonction sur la base du sexe en rapport avec les images et stéréotypes véhiculés dans la société : par exemple associer plus spontanément une femme à un métier d'éducateur-trice de la petite enfance ou d'assistant-e administratif-ve et un homme à un métier d'horticulteur-trice ou de responsable informatique. Des aptitudes communément attribuées à l'un ou l'autre sexe pourraient être considérées comme nécessaires au succès du poste et des activités qui en découlent. Des attentes différenciées pourraient être développées, par les personnes participant au processus, selon le sexe et le physique des candidat-e-s. Le recrutement serait alors effectué en partie sur la base de stéréotypes de compétences sexuées et de l'apparence physique au détriment des compétences réelles des candidat-e-s.

Lors des entretiens sur le terrain réalisés dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ, plusieurs femmes ont mentionné avoir davantage de difficultés à s'affirmer et vendre leurs compétences professionnelles durant un entretien d'embauche, de même qu'à négocier leurs conditions de travail et leur salaire. Des études ont également porté sur cette tendance (voir par exemple Cornet, A. et al. 2008 « **GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes.** » ; en particulier les chapitres 5 et 6).

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Notre ancien chef des ressources humaines disait : On est des êtres humains quand on recrute et c'est un métier d'apprendre à ne pas se laisser influencer par l'apparence physique. »

2. Accueil, intégration dans l'organisme, intégration dans l'équipe de travail

Actions et comportements permettant de faciliter l'intégration d'une personne nouvellement engagée à son nouveau contexte de travail, et de lui faire connaître sa hiérarchie et sa nouvelle équipe

2.1 Sensibiliser l'équipe de travail en place aux potentielles sources de discriminations envers une femme ou un homme nouvellement engagé-e

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

Intégrer dans la check-list d'accueil les points ci-dessous :

- ✓ Inclure un paragraphe indiquant de porter **un point d'attention à l'intégration** d'une collaboratrice dans un milieu plutôt « masculin » ou d'un collaborateur dans un milieu plutôt « féminin »
- ✓ Informer l'équipe avant l'arrivée de la personne nouvellement engagée, **rassurer l'équipe** sur d'éventuelles craintes, répondre aux questions
- ✓ Etre attentif-ve **aux stéréotypes** que l'équipe pourrait avoir sur la nouvelle personne et aux comportements en découlant
- ✓ Etre attentif-ve **aux réactions de la nouvelle personne** vis-à-vis de son intégration dans l'équipe et aux comportements en découlant

Explication

Les personnes en poste peuvent craindre le changement avec l'arrivée d'une femme dans un milieu « masculin » ou d'un homme dans un milieu « féminin », ceci dans le contexte actuel de mixisation de plus en plus importante de certains métiers en particulier, mais aussi des organismes de travail en général. Ces personnes peuvent développer des sentiments de méfiance et chercher à défendre leur « territoire » de peur de perdre leurs acquis ou leur influence. De ce fait, elles peuvent adopter des comportements discriminants envers la personne nouvellement engagée, comme la considérer comme un-e stagiaire ou apprenti-e et lui laisser effectuer les tâches ingrates ou lui montrer clairement leur volonté de se positionner au-dessus, alors qu'elles sont collègues (propos tirés des entretiens sur le terrain).
Le fait d'avoir le « physique de l'emploi » ou non pour certains postes joue également un rôle sur l'acceptation par l'équipe de travail des personnes nouvellement engagées. Par exemple, les femmes qui paraissent jeunes pourraient avoir plus de peine à se faire accepter à un poste à responsabilité que les hommes d'âge mûr, et ce particulièrement dans un milieu à prédominance masculine. Les hommes ayant un physique qui pourrait être jugé comme imposant pourraient avoir plus de peine à se faire accepter à un poste d'enseignant-e au primaire qu'une femme jugée comme « avenante », indépendamment des compétences réelles des personnes.

Citation tirée des entretiens sur le terrain dans un domaine dit « masculin » :

« Je suis arrivée, j'avais 24 ans et j'étais une nana : double handicap ! J'ai dû plus faire mes preuves. On sait qu'on doit être meilleure que les hommes, on doit prouver plus de choses. Et j'ai dû beaucoup m'écraser. Y en a, au début, qui me donnaient les tâches qu'ils avaient pas envie de faire, comme si j'étais une apprentie ou une stagiaire. »

2.2 S'assurer que la nouvelle personne engagée reçoive des informations sur le thème de l'égalité entre femmes et hommes

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Communiquer ces informations **lors de la journée d'accueil** ou par les ressources humaines **lors de l'arrivée en poste**.

2.3 S'assurer que les responsables direct-e-s facilitent l'intégration de leurs nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs dans l'organisme de travail

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ **Sensibiliser préalablement** les responsables direct-e-s à l'égalité entre femmes et hommes
- ✓ Veiller à ce qu'une importance particulière soit accordée **à la présentation aux collègues**, l'introduction sur la place de travail, l'explication du fonctionnement de l'équipe en place
- ✓ Veiller à ce que **les locaux et les équipements de travail soient adaptés** tant aux femmes qu'aux hommes

2.4 Développer un système de marrainage / parrainage pour faciliter l'intégration du nouveau personnel dans son environnement de travail

RH – HIÉRARCHIE

Explication

Ce système consiste à mettre en relation les nouvelles personnes engagées avec des collaborateur-trice-s déjà en place, ayant généralement une fonction hiérarchique supérieure dans l'organisme et ayant été sensibilisé-e-s à l'égalité entre femmes et hommes.
La marraine ou le parrain a pour objectif d'informer la nouvelle personne engagée sur les fonctionnements internes de l'organisme, les réseaux informels existants et les possibilités d'évolution professionnelle.
Un tel système mise sur l'influence des marraines/parrains au sein de l'organisme, leur réseau et la mise en avant des personnes marrainées/parrainées dans leur cercle. Il est particulièrement recommandé pour favoriser l'intégration d'une nouvelle personne dans un organisme / une équipe composée majoritairement de personnes de l'autre sexe.

3. Gestion d'équipe, encadrement hiérarchique

Actions et comportements pris par une ou un responsable hiérarchique pour optimiser le fonctionnement de l'équipe dont elle ou il assume la responsabilité

3.1 Organiser des actions de sensibilisation et de formation des cadres aux discriminations possibles envers les femmes et les hommes et aux mesures pour améliorer l'égalité au sein de leur équipe

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ S'assurer que les cadres reçoivent une formation en gestion d'équipe et en communication, avec un volet **« sensibilisation à l'égalité entre femmes et hommes »**

- ✓ Intégrer ces actions de sensibilisation et de formation dans **des processus internes existants** déjà au sein de l'organisme :
  - séances d'échanges d'expériences, débriefing
  - groupes de réflexion, groupes de travail
  - séminaires, colloques sur des thématiques particulières
  - modules de formation à la gestion d'équipe et au management
  - offres de formations continues

- ✓ Demander **l'appui de la personne déléguée à l'égalité** ou la personne responsable des ressources humaines pour aider à préparer ces actions, tant du point de vue du contenu que de la forme

- ✓ Discuter de ces points lors de ces actions de sensibilisation et de formation :
  - connaissance **des problématiques pouvant se poser en termes d'égalité** entre femmes et hommes dans les parcours professionnels (intégration ; conciliation vie personnelle – vie professionnelle ; évolution professionnelle ; relations entre collègues et avec la hiérarchie ; etc.)
  - explication **du rôle de la hiérarchie directe** en matière de développement des compétences de son personnel et de prise en compte des souhaits et des possibilités d'évolution professionnelle de chacun-e
  - mise en avant du fait que **le soutien de la hiérarchie de proximité** à l'égalité entre femmes et hommes **est crucial** et valorisé par le personnel (propos tirés des entretiens sur le terrain réalisés dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ).

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Mes supérieurs directs sont particulièrement ouverts et attentifs à l'égalité dans notre équipe. C'est important d'avoir des chefs au comportement exemplaire et ouvert qui nous soutiennent ! Et on en prend de la graine. »

Outils existants / références

Salaire, maternité, promotion, harcèlement… la loi sur l'égalité vous protège : la brochure publiée par le Bureau de l'égalité du canton de Vaud est un mode d'emploi pour comprendre la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes.

Certificat de formation continue en études genre : formation proposée par l'Université de Genève.

CAS « Entreprises et Egalité – Outils pour améliorer l'efficience » : formation proposée par l'Université de Neuchâtel.

L'association PACTE propose des tables rondes, des ateliers et des cours en lien avec les thématiques de l'égalité en entreprise.

L'égalité parmi les cadres de l'Administration cantonale vaudoise : sous la direction de Farinaz Fassa et publié par le Bureau de l'égalité du canton de Vaud, ce rapport dresse un état des lieux détaillé de la situation des cadres dans l'Administration cantonale vaudoise.

Le Bureau cantonal de l'égalité de Berne organise des cours destinés à faire connaître la loi sur l'égalité et d'autres thèmes en lien avec l'égalité entre femmes et hommes.

Le genre en formation, comment gérer la question du féminin et du masculin dans la formation : formation continue proposée par l'Association romande des formateurs.

3.2 Prendre des mesures pour favoriser l'égalité des chances et l'égalité de traitement au sein de son équipe

HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Inclure un point obligatoire sur l'égalité entre femmes et hommes **à discuter avec son équipe** (lors de séances d'équipe, colloque, débriefing) et se fixer **des objectifs d'amélioration annuels**
- ✓ S'assurer que **les dossiers et projets valorisants**, intéressants et avec un potentiel d'évolution sont délégués tant aux femmes qu'aux hommes
- ✓ **encourager tant les femmes que les hommes** en début de carrière pour les motiver à évoluer
- ✓ Intégrer dans les entretiens annuels **une discussion sur les projets professionnels et personnels** à long terme pour planifier l'évolution professionnelle, les besoins de formation, l'organisation du travail, les congés à prévoir
- ✓ Etre attentif-ve à ce que tant **les femmes que les hommes puissent s'exprimer** lors des séances d'équipe

Explication

Certaines recherches montrent que les femmes seraient plus en retrait et auraient plus de peine à prendre position et à se faire entendre que les hommes durant les séances de travail, qu'elles adopteraient une forme d'autocensure ou d'autolimitation par rapport aux tâches à responsabilité et dans leurs rapports avec la hiérarchie ; les hommes auraient plus de facilité à prendre la parole, s'affirmer, à demander l'attribution de tâches intéressantes et valorisantes.
Le fait de travailler sur les moyens d'action ci-dessus contribue à accorder une place et un espace de discussion identiques aux femmes et aux hommes.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Les femmes ont tendance à plus douter de leurs capacités que ce soit dans la négociation avec la hiérarchie pour avoir des projets intéressants ou dans les séances de travail. Elles ont tellement l'habitude qu'on les prenne pas au sérieux qu'elles essaient même plus. »

3.3 Lors des entretiens périodiques des responsables hiérarchiques par leur hiérarchie supérieure, tenir compte de leur contribution à la mise en œuvre de l'égalité entre femmes et hommes et la valoriser

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Ajouter un critère sur **la contribution à l'égalité** entre femmes et hommes dans le formulaire d'évaluation des cadres

- ✓ Engager **une réflexion au niveau des cadres** sur leur rôle par rapport aux questions d'égalité touchant le personnel

Explication

Un-e responsable hiérarchique qui a un comportement exemplaire et favorable à l'égalité entre femmes et hommes est bien perçu-e par son équipe ; le personnel confère à sa hiérarchie directe une responsabilité dans la garantie de l'égalité de traitement au sein de l'équipe de travail (propos tenus lors des entretiens sur le terrain réalisés dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ). D'autre part, la hiérarchie directe a un rôle crucial dans la réalisation effective de l'égalité au sein de son équipe par sa proximité avec son personnel.

3.4 S'assurer que les arguments avancés par les femmes et par les hommes sont pris en compte à part égale dans les prises de décision

HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Solliciter la parole tant des femmes que des hommes
- ✓ Accorder **une écoute et un poids identique** aux propositions des femmes et des hommes
- ✓ **Communiquer ces points d'attention** à toutes les personnes (femmes et hommes) ayant une fonction d'encadrement. Ces points d'attention sont valables à tous les niveaux décisionnels et hiérarchiques

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Dans les réunions décisionnelles, le fait d'être une femme représente un manque de poids. Quand on doit donner une prise de position, indiquer une voie dans laquelle aller, le fait d'être une femme, on manque de considération, ce qu'on dit est remis en cause et on sait que si c'était un homme, ce serait un poids beaucoup plus fort. »

3.5 Veiller à une proportion équilibrée entre femmes et hommes lors de la constitution de groupes de travail et d'équipes de projets, dans l'attribution des mandats et lors de la création de commissions et d'instances décisionnelles

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Avoir des informations régulières sur **la répartition entre femmes et hommes** :
  - dans les groupes de travail et équipes de projets
  - lors de l'attribution de mandats
  - lors de la création de commissions et instances décisionnelles
- ✓ Encourager **la mixité des équipes** en fonction de son contexte professionnel (répartition femmes-hommes au sein de l'organisme dans les différentes fonctions et aux différents niveaux hiérarchiques)
- ✓ **Communiquer ces moyens d'action** à toutes les personnes ayant une fonction d'encadrement

3.6 Valoriser les postes d'encadrement autant pour les femmes que pour les hommes

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ **Valoriser les postes à responsabilités** pour le sexe sous-représenté dans un contexte de travail non mixte
- ✓ Montrer **des modèles de cadres tant féminins que masculins** attrayants et renversant les clichés traditionnels

Exemples

Dans le journal de l'entreprise, sur le site internet et l'intranet : insérer des photos et des témoignages tant de femmes que d'hommes ayant un poste à responsabilité et conciliant vie personnelle et vie professionnelle.
Organiser des séances d'échanges d'expérience (formelles ou informelles, p.ex. lors d'un café-échanges) avec des femmes cadres travaillant à plein temps avec une famille à charge ou des hommes cadres travaillant à temps partiel. Inviter tout le personnel pour leur poser des questions durant ces séances.

Outils existants / références

L'égalité parmi les cadres de l'Administration cantonale vaudoise : sous la direction de Farinaz Fassa et publié par le Bureau de l'égalité du canton de Vaud, ce rapport dresse un état des lieux détaillé de la situation des cadres dans l'Administration cantonale vaudoise.

3.7 S'assurer que les personnes travaillant à temps partiel ne soient pas discriminées par rapport aux personnes travaillant à plein temps

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ S'assurer que les exigences, la disponibilité et la flexibilité à fournir de la part du personnel sont **proportionnelles au taux d'activité**
- ✓ S'assurer qu'à fonction identique, le cahier des charges des personnes à temps partiel comprend autant **de responsabilités et de tâches intéressantes** et variées que celui des personnes à temps plein
- ✓ S'assurer que les horaires, vacances et remplacements sont **planifiés suffisamment à l'avance** et en fonction des taux d'activités de chacun-e
- ✓ S'assurer que les compétences des personnes à temps partiel **sont autant reconnues** que celles des personnes à temps plein et que **l'investissement consenti est le même**
- ✓ S'assurer qu'à fonction identique, **les perspectives d'évolution professionnelle et de formations** des personnes à temps partiel sont les mêmes que celles des personnes à temps plein

Explication

Le fait de travailler à temps partiel peut engendrer des discriminations tant pour les femmes que pour les hommes. Plusieurs femmes et hommes durant les entretiens sur le terrain réalisés dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ ont mentionné que les personnes travaillant à temps partiel devaient fournir plus d'efforts au travail, être plus flexibles que les personnes travaillant à temps plein. Le fait de travailler à temps partiel peut également impliquer un investissement moindre de la part de la hiérarchie et des tâches moins intéressantes et variées, avec moins de responsabilités. Le temps partiel peut aussi engendrer des stéréotypes négatifs de la part de la hiérarchie et des collègues : impression que la personne n'est jamais là et s'investit peu dans son travail, répercussion négative sur le travail en équipe (organisation des horaires et des vacances compliquée).

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Etre à temps partiel signifie être plus disponible et avoir des horaires flexibles à la demande. On attend aussi de nous qu'on augmente notre rendement par rapport aux temps plein. En plus on a moins de projets valorisants et intéressants, on nous délègue moins de responsabilités, moins de tâches stimulantes et plus d'administratif. »

3.8 Etre attentif-ve à ses propres stéréotypes à propos de ses subordonné-e-s et des attitudes et attentes que ces stéréotypes peuvent engendrer

HIÉRARCHIE

Explication

Le contexte culturel et social véhicule des stéréotypes sur les compétences et les aptitudes dites « naturelles » des femmes et des hommes. La hiérarchie peut considérer ces compétences et aptitudes communément attribuées à l'un ou l'autre sexe comme nécessaires au bon déroulement de certaines activités, d'un projet ou d'un dossier, et ainsi se forger des attentes différenciées selon le sexe de ses subordonné-e-s.
Ces stéréotypes se manifestent :

- dans le fonctionnement interne des séances/groupes de travail et de projet
- dans les interactions informelles à travers des remarques, façon de parler, contacts avec ses subordonné-e-s
- lors de la délégation d'activités ou de dossiers à ses subordonné-e-s.

Exemples

Exemples de stéréotypes : Attribuer des tâches ou dossiers en fonction d'aptitudes et de compétences associées « naturellement » à l'un ou l'autre sexe, comme attribuer les dossiers ayant trait à la famille, au social, à l'éducation plutôt aux femmes car elles sont considérées comme plus douées dans les tâches relationnelles et éducatives et attribuer les dossiers ayant trait aux affaires politiques ou avec des aspects conflictuels plutôt aux hommes car ils sont considérés comme plus stratégiques et sachant davantage s'imposer.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« J'ai une tâche où on m'a fait comprendre que là c'était bien que ce soit un homme : je m'occupe des cas particuliers et difficiles, des usagers qui écrivent au chef de service. On m'a dit plusieurs fois « ah mais c'est bien que ce soit un homme qui fasse ça pour pouvoir cadrer au besoin, s'imposer » alors que je suis pas sûr d'être plus cadrant qu'une femme, ça demande des compétences de médiation et je vois pas pourquoi un homme serait plus apte à ça. »

Outils existants / références

Préjugés et stéréotypes : ce site explique les notions de stéréotypes, préjugés et discriminations via des illustrations de la vie quotidienne, notamment dans le monde professionnel.

www.educoman.ch : ce site est dédié à la promotion des métiers de l'enfance auprès des hommes et à la sensibilisation des institutions à la mixité dans ces métiers. Un guide à l'usage des structures d'accueil de l'enfance propose des conseils pour ouvrir ce domaine professionnel aux hommes.

3.9 Proposer aux femmes cadres une réflexion sur leur propre positionnement au sein de leur équipe de travail et de l'organisme

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Organiser une séance de discussion et d'échanges de pratiques avec des femmes cadres pour travailler sur **leur positionnement face à leurs collègues et leur hiérarchie**, mais aussi sur **leur regard sur elles-mêmes**

- ✓ Engager la discussion sur la manière dont elles voient leur fonction au sein de leur équipe et au sein de l'organisme, et la manière dont elles considèrent tenir cette fonction

- ✓ Echanger sur leurs perceptions de leurs points forts et faibles, des pistes d'amélioration possibles pour qu'elles se sentent en bonne adéquation avec leurs responsabilités et leur environnement de travail

Explication

Certaines études montrent que les femmes ont des comportements d'autolimitation (en se concevant comme moins ambitieuses que les hommes par exemple), osent moins négocier que les hommes et adoptent des comportements nuisibles à leur performance et à leur avancement.
Le fait de travailler sur les points ci-dessus permet une prise de conscience de son propre comportement dans sa fonction de cadre, des difficultés rencontrées et une réflexion sur la manière d'y faire face.

Exemples

Favoriser la prise de conscience de sa place dans son environnement de travail et de son comportement. Par exemple, est-ce qu'on attend qu'on nous accorde la parole ou prend-on la parole spontanément ? Quelles sont les facteurs qui peuvent favoriser le fait de se faire écouter par ses collègues et sa hiérarchie, d'influer sur les prises de décision, de se voir confier des responsabilités ?

Outils existants / références

Des intervenant-e-s extérieur-e-s spécialisé-e-s dans l'animation de ce type de discussion pour les cadres peuvent être contacté-e-s, par exemple :

Calliopée : approche orientée sur le développement de carrière et le coaching individuel ou d'équipe ; accompagnement de cadres (femmes) centrés sur la mise à jour des compétences, le repositionnement face à son quotidien

Association PACTE : formations, mise en réseaux, accompagnement et conseils personnalisés proposés aux entreprises pour promouvoir les talents féminins et les carrières des femmes

Femmes! Emploi et Marketing de soi : l'ouvrage de David Veenhuys propose des pistes et des méthodes pour se positionner en tant que femme sur le marché de l'emploi.

4. Conciliation vie personnelle – vie professionnelle

Actions et comportements visant à améliorer l'articulation des responsabilités assumées dans la sphère personnelle (familiale, sociale, loisirs) et des responsabilités professionnelles liées à la fonction occupée

4.1 Prendre en compte la parentalité des femmes et des hommes par des mesures supplémentaires sur le lieu de travail et dans l'organisation du travail

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Etudier si les exigences de chaque poste sont **compatibles avec des formes de travail flexible** : temps partiel ; partage de poste (job sharing) ; travail à domicile ; aménagement du temps de travail
- ✓ Pour chaque poste permettant des formes de travail flexible, **le mentionner explicitement** aux personnes occupant le poste ainsi qu'à leur hiérarchie
- ✓ Offrir la possibilité, à tous les niveaux hiérarchiques, **de baisser son taux d'activité** à l'arrivée d'un-e enfant et **de bénéficier des modalités de travail flexibles**
- ✓ S'assurer que les mesures existantes n'identifient **pas uniquement les femmes** comme les salariées susceptibles d'être « parentes » et en situation d'avoir des besoins spécifiques en termes d'organisation du temps de travail, mais s'adressent **de la même manière aux hommes**
- ✓ S'assurer que les informations sur les droits, réglementations et procédures liés à la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle **sont accessibles à tout le personnel**
- ✓ Distribuer **un support de communication** destiné à l'ensemble du personnel informant sur les diverses possibilités de **conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle** au quotidien
- ✓ S'assurer que les responsables hiérarchiques proposent des **solutions d'aménagement de la charge de travail** en fonction des contraintes liées à la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle tant aux femmes qu'aux hommes
- ✓ Inciter les responsables hiérarchiques à **réorganiser les horaires des réunions** (éviter de fixer des réunions tard le soir ou tôt le matin, privilégier par exemple les réunions entre 12h et 14h)
- ✓ Mettre sur pied **un Jour des parents au sein de l'organisme** : chaque année, une journée est dédiée à des actions d'information et de promotion sur les différentes possibilités liées à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle

Outils existants / références

Manuel PME travail et famille : publié par le SECO, ce manuel s'adresse aux petites et moyennes entreprises du privé ; cependant beaucoup d'informations peuvent s'appliquer aux organismes publics. Voir par exemple le chapitre « Instruments de travail » comprenant des fiches Support avec des modèles d'analyse des tâches et d'analyse de postes pour déterminer la pertinence et la faisabilité d'un partage de poste ou de sa conversion en un poste à temps partiel.

Plate-forme d'information « Conciliation travail-famille » : cette plate-forme du SECO indique les projets en cours et constitue une source d'inspiration pour les organismes de travail.

www.mamagenda.ch : ce site s'adresse aux collaborateur-trice-s parent-e-s ainsi qu'à la hiérarchie. Il met à disposition des check-lists et d'autres instruments de travail pratiques en ligne.

www.famille-emploi.ch : ce site s'adresse aux collaborateur-trice-s parent-e-s ainsi qu'aux employeur-euse-s. Il propose des documents et liens relatifs à la conciliation travail / famille.

www.informaternite.ch : ce site de Travail.Suisse est consacré aux droits des femmes enceintes sur le lieu de travail.

Deux brochures réalisées par le Bureau fédéral de l'égalité et consacrées à la conciliation des vies professionnelle et familiale :
- **Fairplay-at-work pour les pères** : conseils et astuces pour les pères qui désirent savoir comment mieux concilier travail et famille
- **Fairplay-at-work dans les entreprises** : conseils pour les entreprises qui souhaitent mettre en place des mesures permettant de concilier travail et famille

www.observatoire-parentalite.com : ce site propose une série de documents « conseils » pour introduire dans son organisme des mesures de conciliation entre le travail et la famille, par exemple un guide pour évaluer la pertinence du télétravail.

Label « Famille & Profession » : le bureau UND a mis en place un label distinguant les entreprises qui réussissent dans la réalisation de mesures pour la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ou privée.

PME-CHECK : le bureau UND a développé un outil à l'attention des PME leur proposant de dresser un tableau de la situation en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ou privée dans leur entreprise et de désigner les conditions de travail qui peuvent être encore améliorées.

Profawo : cette association conseille les organismes et les collaborateur-trice-s en matière de conciliation entre le travail et la famille, notamment sur les possibilités de garde d'enfants et d'encadrement d'un-e proche, et sur les différents modèles de temps de travail.

4.2 Promouvoir le temps partiel pour les hommes par des actions d'information et de sensibilisation

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Insérer **des témoignages d'hommes** (images positives) travaillant à temps partiel dans les supports de communication interne et externe (p.ex. dans le journal d'entreprise, sur le site internet ou l'intranet)

- ✓ Favoriser **les échanges d'expérience entre des hommes** travaillant à temps partiel et des hommes travaillant à temps plein

- ✓ Donner à l'ensemble du personnel **des informations sur les possibilités d'évolution professionnelle** tout en étant à temps partiel

- ✓ Garantir que ce choix n'entraîne **aucune conséquence** sur l'appréciation et l'évaluation des personnes concernées

Explication

La société met en avant les femmes comme les personnes ayant la responsabilité principale au sein d'un couple de s'occuper d'un-e enfant lors de sa naissance et de baisser leur taux d'activité. Parallèlement, la société véhicule de nombreux stéréotypes négatifs liés au travail à temps partiel des hommes : manque d'investissement dans le travail, manque de responsabilité financière envers la famille, perte de virilité, répercussion négative sur le travail en équipe, frein à la carrière. Plusieurs discussions avec les participant-e-s des entretiens effectués dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ ont porté sur le fait que les hommes sont sujets à des critiques lorsqu'ils quittent leur travail plus tôt pour aller chercher leur enfant à la crèche ou à l'école, que des papas managers n'osent pas demander une baisse de leur temps de travail « parce que cela ne se fait pas quand on est un homme ».

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« C'est une grosse pression sociale pour avoir un temps partiel pour un homme, on vous fait sentir que pas travailler à plein temps, c'est pas sérieux, et surtout quand on a une famille. On vous fait comprendre qu'on devrait prendre ses responsabilités financières en tant qu'homme. Moi j'ai dû demander pendant des années pour avoir une réduction de mon temps de travail. Tant qu'on n'a pas réglé cette idée que l'homme et que la femme partagent vraiment le temps de travail et privé, on aura toujours de grandes différences. »

Outils existants / références

Le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes promeut la conciliation des vies professionnelle et familiale via de nombreuses actions et informations.

« Travailler à temps partiel. Une chance pour les femmes et les hommes » : l'ouvrage de Jurg Baillod (2006) présente les différents modèles de travail à temps partiel et leurs applications en décrivant leurs avantages et leurs limites, au niveau de la gestion des ressources humaines et des lois.

www.teilzeitmann.ch (site en allemand) : cette plate-forme de conseils est destinée aux hommes souhaitant réduire leur taux d'occupation, amorcer une carrière à temps partiel, concilier vie professionnelle et vie familiale

Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes : comment impliquer les hommes ? : rédigé par Jérôme Ballarin, Président de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, ce rapport propose 10 bonnes pratiques d'entreprises et des témoignages d'hommes qui ont choisi diverses manières de concilier travail et familles.

4.3 Valoriser le congé paternité et le congé parental pour les pères

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Insérer **des témoignages d'hommes** ayant pris un congé paternité et/ou un congé parental dans les supports de communication interne et externe (p.ex. dans le journal d'entreprise, sur le site internet ou l'intranet)
- ✓ Favoriser **les échanges d'expérience entre des hommes** ayant pris un congé paternité et/ou un congé parental et des futurs pères
- ✓ Mettre en œuvre des supports d'information adéquats auprès des pères sur **leurs droits en matière de congé paternité et de congé parental**
- ✓ Garantir que ce choix n'entraîne **aucune conséquence** sur l'appréciation et l'évaluation des personnes concernées

Explication

La société met en avant les femmes comme les personnes ayant la responsabilité principale au sein d'un couple de prendre un congé maternité et un congé parental pour s'occuper d'un-e enfant lors de sa naissance. Parallèlement, la société véhicule des stéréotypes négatifs liés à l'augmentation du congé paternité et à un congé parental pour les hommes : manque d'investissement dans le travail, répercussion négative sur le travail en équipe, frein à la carrière. Plusieurs discussions avec les participant-e-s des entretiens effectués dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ ont porté sur le fait que les hommes sont sujets à des critiques lorsqu'ils émettent le souhait de prolonger leur congé paternité par des jours de vacances, que des pères n'osent pas demander à leur hiérarchie un congé parental non payé de peur de se faire mal voir et « parce que cela ne se fait pas quand on est un homme ».

Outils existants / références

Manuel PME travail et famille : publié par le SECO, ce manuel s'adresse aux petites et moyennes entreprises du privé ; cependant beaucoup d'informations peuvent s'appliquer aux organismes publics. Voir en particulier le chapitre « Congés pour les parents » comprenant des conseils sur leur mise en œuvre.

www.superpapa.ch : ce site est dédié à la paternité ; il comporte une rubrique Entreprises proposant des ateliers pour les (futurs) pères.

4.4 S'assurer que les personnes travaillant à temps partiel ne soient pas discriminées par rapport aux personnes travaillant à plein temps

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ S'assurer que les exigences, la disponibilité et la flexibilité à fournir de la part du personnel sont **proportionnelles au taux d'activité**
- ✓ S'assurer qu'à fonction identique, le cahier des charges des personnes à temps partiel comprend **autant de responsabilités et de tâches motivantes**, variées et intéressantes que celui des personnes à temps plein
- ✓ S'assurer que les horaires, vacances et remplacements **sont planifiés suffisamment à l'avance** et en fonction des taux d'activités de chacun-e
- ✓ S'assurer que les compétences des personnes à temps partiel sont **autant reconnues** que celles des personnes à temps plein et que **l'investissement consenti est le même**
- ✓ S'assurer qu'à fonction identique, **les perspectives d'évolution professionnelle et de formations** des personnes à temps partiel sont les mêmes que celles des personnes à temps plein

Explication

Le fait de travailler à temps partiel peut engendrer des discriminations tant pour les femmes que pour les hommes. Plusieurs femmes et hommes durant les entretiens sur le terrain réalisés dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ ont mentionné que les personnes travaillant à temps partiel devaient fournir plus d'efforts au travail, être plus flexibles que les personnes travaillant à temps plein. Le fait de travailler à temps partiel peut également impliquer un investissement moindre de la part de la hiérarchie et des tâches moins intéressantes et variées, avec moins de responsabilités. Le temps partiel peut aussi engendrer des stéréotypes négatifs de la part de la hiérarchie et des collègues : impression que la personne n'est jamais là et s'investit peu dans son travail, répercussion négative sur le travail en équipe (organisation des horaires et des vacances compliquée).

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Etre à temps partiel signifie être plus disponible et avoir des horaires flexibles à la demande. On attend aussi de nous qu'on augmente notre rendement par rapport aux temps plein. En plus on a moins de projets valorisants et intéressants, on nous délègue moins de responsabilités, moins de tâches stimulantes et plus d'administratif. »

Outils existants / références

Guide du temps partiel : édité par le Bureau cantonal de l'égalité de Berne, ce guide propose des outils pratiques pour évaluer si les postes d'une entreprise peuvent se prêter au temps partiel ; ces outils permettent aussi de s'assurer que les personnes travaillant à temps partiel ont un cahier des charges adapté.

4.5 S'assurer qu'il existe un système de remplacement adéquat ou une adaptation de la planification des tâches lors des congés maternité/paternité/parentaux

HIÉRARCHIE

Moyens d'action

Mettre en place **un système de remplacement au sein de chaque équipe de travail** de sorte à ce que chaque personne puisse être remplacée lors d'un congé maternité/paternité/parental en :

- ✓ formant les personnes sur les tâches qu'elles pourraient être amenées à prendre en charge ;
- ✓ mettant en place une liste détaillée des personnes prévues pour chaque remplacement ;
- ✓ anticipant les remplacements prévus et en tenant compte d'un report des charges de travail dans la planification des tâches de l'équipe de travail ;
- ✓ acceptant que des retards soient pris sur certains dossiers ou projets non prioritaires.

Explication

Mettre en œuvre les moyens d'action ci-dessus afin d'éviter une surcharge de travail pour l'équipe et des tensions entre collègues, une perception négative des personnes en congé et une culpabilité ressentie par les personnes en congé envers leurs responsabilités professionnelles et envers leurs collègues.

Outils existants / références

www.mamagenda.ch : ce site s'adresse aux collaborateur-trice-s parent-e-s ainsi qu'à la hiérarchie. Il met à disposition des check-lists et des instruments de travail, notamment sur la manière de gérer les équipes et d'éventuelles tensions lors de congés maternité/paternité/parentaux.

4.6 S'assurer qu'il existe des mesures de reprise d'emploi après un congé maternité/paternité/parental permettant à la personne de réintégrer son poste dans de bonnes conditions

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ S'assurer que le fait de prendre **un congé maternité/paternité/parental n'a pas d'impact négatif** tel qu'une diminution des responsabilités, des tâches moins valorisantes confiées, une reconnaissance moindre au travail, moins de possibilités de progression professionnelle
- ✓ **Informer** les collaborateur-trice-s concerné-e-s du point ci-dessus
- ✓ Former les responsables hiérarchiques **à la conduite d'un entretien pré et post-congé maternité/paternité/parental** ou interruption de carrière longue pour motifs personnels ou familiaux
- ✓ Aider les responsables hiérarchiques à **préparer le retour au travail** de leurs collaborateur-trice-s après un congé maternité/paternité/parental et à **définir un projet d'évolution professionnelle**
- ✓ S'assurer que les femmes et les hommes avec des responsabilités familiales ne développent pas **de culpabilité vis-à-vis de leurs responsabilités professionnelles et de leurs collègues** si elles-ils baissent leur temps de travail, aménagent leurs horaires, prennent un congé pour maladie d'enfants

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Le fait de devoir quitter le boulot plus tôt si on a un enfant malade, c'est une gêne pour les collègues. En tout cas, moi ça me fait culpabiliser de demander à mon chef de partir du boulot plus tôt, surtout quand il y a une demande de travail parce qu'on a trucs particuliers à finir. »

Outils existants / références

www.mamagenda.ch : ce site s'adresse aux collaborateur-trice-s parent-e-s ainsi qu'à la hiérarchie. Il met à disposition des check-lists et des instruments de travail, notamment des conseils pour suivre la reprise d'emploi d'un-e collaborateur-trice après un congé maternité/paternité/parental.

5. Evolution professionnelle et carrière

Actions et comportements relatifs à l'acquisition de compétences nouvelles et à la progression de carrière du personnel

5.1 Proposer au personnel des pistes d'évolution professionnelle qui ne discriminent ni les femmes ni les hommes

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Etre à l'écoute et tenir compte **des souhaits d'évolution professionnelle** tant des collaboratrices que des collaborateurs lors des discussions informelles et des entretiens avec la hiérarchie et avec les ressources humaines

- ✓ Intégrer aux entretiens périodiques avec la hiérarchie **une discussion sur les projets professionnels et personnels** à moyen et long terme pour planifier l'évolution professionnelle, les besoins en formation, l'organisation du travail, les congés à prévoir

- ✓ Proposer **des formations certifiantes ou des formations continues** répondant aux souhaits d'évolution professionnelle tant à ses collaboratrices qu'à ses collaborateurs

- ✓ S'assurer qu'un congé maternité/paternité/parental ainsi qu'une baisse de son taux d'activité **ne soient pas source de retard** dans l'évolution professionnelle

- ✓ Valoriser les périodes de pause (congé non payé, congé parental, etc.) pour permettre au personnel **de définir des projets d'évolution professionnelle**

Explication

Certaines études montrent que les femmes peuvent s'autolimiter par rapport à leur évolution professionnelle car elles sont encore majoritairement les principales responsables de la conciliation entre famille et travail et qu'elles sont amenées à devoir faire des choix entre carrière et vie familiale. Elles ont tendance à percevoir davantage d'obstacles et de contraintes menant à des postes de cadre que les hommes.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« C'est vrai que les femmes, on est confrontées à des problèmes quant à notre évolution professionnelle. L'homme, il fonce il se demande pas comment je vais faire avec les enfants. Une femme, à un moment donné, on peut nous proposer d'être cadre. Eh ben on refuse, on sacrifie notre carrière pour donner notre temps aux enfants. Et ça après on paie toute sa vie ! J'ai refusé 3 fois à des espace-temps différents et toujours pour les mêmes raisons ! »

Par ailleurs, le contexte culturel et social véhicule des images associées aux différentes fonctions et métiers : par exemple, une femme est plus spontanément associée à un poste de cadre intermédiaire à temps partiel dans un domaine administratif ou social et un homme à un poste de cadre supérieur à temps plein dans un domaine financier ou informatique. Les responsables hiérarchiques doivent dès lors être attentif-ve-s à leurs propres stéréotypes à l'égard de l'évolution professionnelle de leurs collaboratrices et collaborateurs.

Il s'agit de questionner ses propres attentes par rapport au fait d'occuper tel ou tel poste à responsabilités pour ne pas conseiller ou induire implicitement des pistes d'évolution professionnelle sur la base de stéréotypes au détriment des souhaits et compétences réelles de ses collaboratrices et collaborateurs.

5.2 Avoir des plans d'évolution professionnelle attractifs et incitatifs pour les femmes

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Conseiller les collaboratrices sur leur développement de carrière **lors de séances de coaching ou de bilans de compétences**
- ✓ Utiliser **des programmes de développement des compétences** pour former à l'interne les collaboratrices à haut potentiel
- ✓ Encourager les candidatures féminines dans des postes à responsabilités par **des actions de communication ciblées** à l'interne auprès des collaboratrices lors de l'ouverture de postes
- ✓ S'assurer qu'un congé maternité/parental ainsi qu'une baisse de son taux d'activité **ne soient pas source de retard** dans la carrière et qu'ils soient considérés comme compatibles avec des postes à responsabilité

Explication

Les pratiques de gestion de l'évolution professionnelle ont traditionnellement été conçues par et pour les hommes. Le développement des cadres à haut potentiel suppose de se conformer à des modèles managériaux dominants : faire preuve d'une importante disponibilité temporelle à un âge qui est souvent celui de la maternité, accepter des mobilités fonctionnelles et/ou géographiques importantes. La métaphore du plafond de verre illustre ce phénomène en identifiant des « barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (Bureau international du travail : 1997).
Il s'agit de questionner ses pratiques de gestion de l'évolution professionnelle du point de vue de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes pour observer si elles distinguent les trajectoires professionnelles masculines et féminines en fonction de stéréotypes sexués et, cas échéant, de les rendre davantage compatibles avec d'autres types de modèles managériaux et les accompagner de mesures ciblées sur le développement de carrière des femmes.

Outils existants / références

L'association Pacte propose une Plateforme Entreprises avec des bonnes pratiques, des outils, des formations et un encadrement aux entreprises pour promouvoir les talents féminins et les carrières des femmes.

Les femmes dans des fonctions dirigeantes : les clés de la réussite : cette brochure du SECO décrit plusieurs bonnes pratiques menées dans diverses entreprises et PME établies en Suisse pour rendre les postes à responsabilités plus attractifs pour les femmes et accroître le nombre de femmes dans les fonctions dirigeantes.

L'égalité parmi les cadres de l'Administration cantonale vaudoise : sous la direction de Farinaz Fassa et publié par le Bureau de l'égalité du canton de Vaud, ce rapport dresse un état des lieux détaillé de la situation des cadres dans l'Administration cantonale vaudoise.

5.3 Développer un système de mentorat pour les femmes au sein de l'organisme

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Créer **des programmes de mentorat** ayant comme objectif la promotion, de façon ciblée, de collaboratrices grâce au soutien de cadres supérieur-e-s ayant une bonne connaissance de l'organisme et de ses fonctionnements internes
- ✓ Appliquer **des critères transparents** lors de la formation des tandems (collaboratrices bénéficiant du mentorat et mentor-e mettant à disposition son temps et son expérience)
- ✓ S'assurer qu'il y ait **un contact suivi** entre la collaboratrice et sa ou son mentor-e

Explication

Le mentorat relie une personne ayant une fonction hiérarchique supérieure, travaillant depuis un certain nombre d'années au sein de l'organisme et ayant une sensibilité pour l'égalité entre femmes et hommes à une collaboratrice souhaitant poursuivre une carrière professionnelle. Dans l'échange de mentorat, la ou le mentor-e fait bénéficier la collaboratrice de ses connaissances sur les fonctionnements internes, les réseaux informels, les stratégies et les possibilités d'évolution professionnelle. Les mentor-e-s ont de l'influence au sein de l'organisme et mettent en avant les personnes qu'elles soutiennent dans leur cercle.

Outils existants / références

Le réseau romand de mentoring pour femmes : comme source d'inspiration, ce réseau est organisé entre les bureaux de l'égalité des universités de Fribourg, Genève, Lausanne, Neuchâtel, de Suisse italienne et avec l'EPFL. Il s'adresse aux femmes de la relève académique des institutions partenaires.

5.4 Informer les femmes des réseaux professionnels existants représentant un soutien aux carrières féminines

RH – HIÉRARCHIE

Explication

Les réseaux sociaux informels sont principalement utilisés par les hommes et favorisent des processus de cooptation. Selon Marie Buscatto et Catherine Marry : « encore dominés par les hommes, en nombre comme dans le fonctionnement, privilégiant dès lors un "entre soi" masculin, ces réseaux se révèlent plus favorables aux hommes qu'aux femmes dans le temps […] », voir « Le plafond de verre dans tous ses éclats, La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. » Revue de Sociologie du travail, 2009.
La participation des femmes aux réseaux sociaux professionnels qui leur sont destinés pour les soutenir dans leur développement de carrière permet de compenser en partie le fait qu'elles aient moins accès ou pas accès du tout à des réseaux sociaux informels.

Outils existants / références

De nombreux réseaux professionnels proposent aux femmes des conseils, des échanges d'expérience et un soutien en matière de carrière féminine :

Women in Business : plateforme de services dédiés aux femmes dans la sphère professionnelle (coaching, soutien à la carrière)

Groupe SWONET (Swiss Women Network) dans **le réseau professionnel XING** : tribune pour toutes les femmes qui vivent et/ou travaillent en Suisse

Association Career Women's Forum : association qui soutient le développement professionnel des femmes actives à travers un réseau de relations unissant ses membres

career-women.hesge.ch : réseau de professionnelles des Hautes écoles spécialisées et du secteur privé ou administratif facilitant l'accès des femmes à la formation, aux évènements et aux contacts professionnels

Les cellules d'entraide pour femmes constituent un réseau de soutien et d'entraide professionnelle et personnelle en suisse romande.

www.femdat.ch : banque de données sur des femmes expertes dans différents domaines scientifiques et professionnels

L'association entreprises-femmes a créé un annuaire comportant une liste de femmes cheffes d'entreprises et indépendantes.

Swiss Federation of Business & Professional Women : les BPW constituent la principale organisation de femmes actives, en Suisse et dans le monde. Les BPW sont des femmes occupant des postes à responsabilité et des femmes en début de carrière professionnelle dans les tous les domaines économiques.

L'association PACTE propose une mise en réseaux, des tables rondes, des ateliers et conseils personnalisés pour promouvoir les talents féminins et les carrières des femmes.

L'association Femmes et Carrières dans l'Administration (AFCA) a comme objectif d'améliorer le nombre et l'apport des femmes au niveau des fonctions stratégiques ou dirigeantes de l'Administration Cantonale Vaudoise ; elle organise des réunions périodiques et des actions de mentorat.

5.5 Favoriser l'effet de modèle des femmes et des hommes à des postes à responsabilité

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Dans un contexte de travail non mixte, **valoriser les postes à responsabilités** pour le sexe sous-représenté

- ✓ Montrer **des modèles de cadres tant féminins que masculins** attrayants et renversant les clichés traditionnels

Exemples

Dans le journal de l'entreprise, sur le site internet et l'intranet : insérer des photos et des témoignages tant de femmes que d'hommes ayant un poste à responsabilité et conciliant vie personnelle et vie professionnelle.
Organiser des séances d'échanges d'expérience (formelles ou informelles, p.ex. lors d'un café-échanges) avec des femmes cadres travaillant à plein temps avec une famille à charge ou des hommes cadres travaillant à temps partiel. Inviter tout le personnel qui peut leur poser des questions durant ces séances.

Explication

Ces modèles d'évolution professionnelle renversent les clichés traditionnels et montrent la possibilité d'accéder à des postes de cadre tout en sortant du schéma classique « poste de cadre supérieur à temps plein occupé par un homme très disponible ». Grâce aux témoignages, le personnel peut se rendre compte concrètement de la réalité vécue par des femmes et des hommes occupant des postes à responsabilité de façon « non conventionnelle » et s'identifier à des trajectoires professionnelles diverses.
Il convient d'être attentif-ve, lorsque ces nouveaux modèles ne correspondent pas aux modèles traditionnels en vigueur dans l'organisme, à ce qu'ils ne génèrent pas de comportements négatifs de la part de collègues ou du personnel.

Outils existants / références

Le Bureau de l'égalité du canton de Genève a mis en ligne des témoignages de femmes engagées en politique.

« Le fruit de la mixité, pour un meilleur équilibre H/F dans l'entreprise » : l'ouvrage de Françoise Piron (2011) aborde, via des petits films sur CD-Rom, la question des carrières féminines. Il s'intéresse également à la nécessité d'avoir des modèles et à la difficulté à s'affirmer en tant que père dans une entreprise.

Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle : réalisé par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, ce rapport donne des exemples d'actions menées par des entreprises pour mieux accompagner les trajectoires professionnelles et la gestion de carrière des hommes d'un point de vue égalitaire, notamment de nouveaux modèles d'hommes divergeant du modèle traditionnel de l'homme « gagne-pain ».

5.6 S'assurer que le temps partiel ne soit pas source de retard dans l'évolution professionnelle et la carrière, et qu'il soit considéré comme compatible avec des postes à responsabilités

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Proposer **les mêmes perspectives de carrière et de formations** aux collaborateur-trice-s à temps partiel et à temps plein
- ✓ Veiller à ce que **les personnes à temps partiel** aient autant de considération, de reconnaissance des tâches accomplies, de valorisation de leurs compétences que les personnes à temps plein
- ✓ S'assurer qu'une personne à temps partiel, comparativement à une personne occupant le même poste à temps plein, ait **autant de tâches motivantes et variées**, et, dans la mesure du possible, de responsabilités

Explication

Le fait de travailler à temps partiel peut engendrer des discriminations tant pour les femmes que pour les hommes. Durant les entretiens sur le terrain réalisés dans le cadre du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ, plusieurs femmes et hommes ont mentionné que le fait de travailler à temps partiel peut impliquer un investissement moindre de la part de la hiérarchie, moins de responsabilités et des tâches moins intéressantes et variées. Le temps partiel peut aussi engendrer des stéréotypes négatifs de la part de la hiérarchie (impression que la personne est peu présente et s'investit peu dans son travail) ayant une répercussion négative sur l'évolution professionnelle.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Un temps partiel, c'est rare qu'il monte dans la hiérarchie. On nous confie plus d'administratif et moins de tâches intéressantes parce qu'on pense qu'on n'est pas assez là pour s'occuper de dossiers importants et pour faire le suivi. C'est une impression générale que les temps partiels, c'est fait pour des femmes qui ne veulent pas grimper à des postes élevés. »

5.7 Garantir un accès équitable aux femmes et hommes aux formations et aux cours de perfectionnement professionnel

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Garantir **un accès équitable aux femmes et aux hommes** en particulier aux cours de management et aux formations certifiantes
- ✓ Garantir **le droit d'accès à la formation continue** pour les personnes à temps partiel (dès 50%)
- ✓ Vérifier que **la participation financière aux frais de formation** ne discrimine ni les hommes ni les femmes (p.ex. dans le cas d'un poste à temps partiel)
- ✓ Proposer **des outils pédagogiques facilitant l'accès à la formation** pour les personnes qui doivent la concilier avec des responsabilités familiales (formation à distance, classes virtuelles, formation in situ, formations proposées localement et/ou par modules, etc.)

6. Reconnaissance au travail, évaluation du travail

Actions et comportements de la hiérarchie et des collègues, qui donnent de l'importance et de la valeur à une personne subordonnée ou collègue, en valorisant son travail réalisé au quotidien, les résultats qu'elle obtient et son investissement pour l'organisme dans lequel elle travaille

6.1 Veiller à ce que les retours formels et informels sur le travail du personnel soient adressés tant aux femmes qu'aux hommes

HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Etre attentif-ve à ce que **les retours sur le travail**, tant positifs que critiques (encouragements, remerciements, responsabilisation, conseils, propositions d'amélioration, remarques) soient effectués tant à ses subordonnées qu'à ses subordonnés et qu'ils revêtent la même importance

- ✓ Reconnaître également **les compétences personnelles acquises pour le poste** (compétences individuelles nécessaires à la bonne tenue du poste et qui ne font pas nécessairement l'objet d'apprentissages ou d'expériences formels, par exemple les compétences relationnelles ou organisationnelles)

- ✓ Reconnaître et valoriser **les compétences et comportements mis en œuvre pour faire face aux nouvelles contraintes** liées au travail (respect des délais, nécessité de concilier vie personnelle et vie professionnelle, multiplicité des rôles, charge émotionnelle, pression sur les résultats, nécessité d'anticiper et de s'adapter aux changements, etc.)

- ✓ S'assurer que les compétences tant des femmes que des hommes sont reconnues et valorisées au sein d'une équipe de travail

Explication

Le contexte culturel et social véhicule des stéréotypes associés aux compétences et performances des femmes et des hommes. La reconnaissance au travail peut se fonder sur des images et représentations différentes de ce que sont les aptitudes professionnelles des femmes et des hommes. Les prestations et le travail des femmes et des hommes ne sont pas forcément reconnus et évalués de la même manière Cette reconnaissance au travail différenciée entre les sexes peut avoir un impact direct sur l'évaluation du travail, les responsabilités confiées et la motivation du personnel.
Lors des retours sur le travail du personnel, au quotidien et pendant les entretiens annuels, il convient de veiller à ne pas renforcer les stéréotypes, par exemple **en évitant de** :

- encourager davantage une femme qu'un homme pour les mêmes prestations de travail car elle est considérée comme en ayant plus besoin ;
- avoir une attitude paternaliste/maternaliste pour une personne du sexe minoritaire dans une équipe de travail car elle est considérée comme ayant plus besoin de protection et d'être rassurée ;
- être davantage critique sur le travail d'un collaborateur qui ne répond pas aux attentes sur les aptitudes professionnelles dont devrait faire preuve un homme, comme être très disponible et faire preuve d'un engagement professionnel important à travers ses horaires de travail ;
- reconnaître et féliciter les femmes pour des comportements liés au don aux autres (service, aide, écoute, communication) et les hommes pour des aptitudes de fermeté (ténacité, ambition, labeur, combativité, courage).

Outils existants / références

C'est en forgeant qu'on devient forgeronne : guide sur les entretiens d'évaluation édité par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes

6.2 Evaluer les prestations du personnel toutes fonctions confondues au moyen de critères qui ne discriminent ni les femmes ni les hommes

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ S'assurer que les décisions de promotion (classes, salaire) sont fondées sur **des critères qui ne discriminent ni les femmes ni les hommes**
- ✓ Mettre en place **des procédures d'évaluation du travail neutres** du point de vue du sexe
- ✓ Analyser les critères utilisés dans le formulaire d'entretien annuel et dans les autres instruments d'évaluation des performances pour **dépister les effets sexistes** de ces instruments, par exemple dans la manière dont sont définis l'atteinte des objectifs, la réalisation des tâches, la qualité du travail fourni, la quantité de travail fourni, etc.
- ✓ Utiliser **une check-list sur les discriminations possibles** entre femmes et hommes lors de la conception des outils et lors des entretiens annuels
- ✓ Prendre conscience **de différences** dans la reconnaissance et la valorisation des compétences considérées plutôt comme « féminines » ou « masculines » (par exemple, la force physique d'un homme, le sens relationnel d'une femme)
- ✓ Prendre conscience que les femmes ont tendance à adopter **des attitudes et comportements d'autocensure** durant les entretiens (périodiques, annuels) et peuvent avoir une manière différente de « se vendre », de négocier leurs conditions de travail (rémunération, promotion, conditions de travail, développement professionnel)
- ✓ Lors des entretiens annuels, **reconnaître les compétences personnelles** acquises pour le poste (compétences individuelles acquises nécessaires à la bonne tenue du poste et qui ne font pas nécessairement l'objet d'apprentissage ou d'expériences formels, par exemple les compétences relationnelles)

Explication

La notion de performance, considérée comme neutre et mesurable de manière objective par les instruments d'évaluation du personnel, peut revêtir un caractère discriminant pour les femmes ou les hommes. Les critères d'évaluation sont fondés sur des normes culturelles et organisationnelles qui peuvent comporter des stéréotypes sexués (attentes différenciées sur les performances des femmes et des hommes). Les critères d'évaluation pourraient faire référence à des aptitudes professionnelles dites naturelles des femmes et des hommes de manière différenciée et se centrer sur un modèle de performance plutôt « masculin » (disponibilité, forte présence au travail, implication) ou plutôt « féminin » (flexibilité, adaptabilité, organisation du travail), indépendamment des compétences réelles du personnel et des performances réelles nécessaires pour le poste de travail.

Par ailleurs, lors de l'évaluation des performances, il peut y avoir une tendance à cibler uniquement les réussites visibles (grands projets aboutis, grands changements concrets, quantité de travail fourni mesurable par des chiffres) et à ne pas prendre en considération les contributions du personnel qui sont moins visibles mais tout aussi importantes du point de vue de la performance liée à un poste de travail (bonne gestion et organisation du travail, adaptation, flexibilité). De plus, les attentes implicites à l'égard des femmes et des hommes peuvent amener à percevoir certaines compétences comme étant « naturelles » (par exemple, la force physique d'un homme, le sens relationnel d'une femme) et à ne pas les reconnaître dans l'évaluation du travail fourni.

Outils existants / références

C'est en forgeant qu'on devient forgeronne : édité par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, ce guide sur les entretiens d'évaluation contient une liste de questions à se poser pour mesurer les risques de discrimination dans les instruments d'évaluation.

« Quand le travail est le même… : évaluation non discriminatoire du personnel » : l'ouvrage de Fried, A., Wetzel, R. et Baitsch, C. (2000) fournit de nombreuses indications pour concevoir et utiliser des méthodes d'évaluation des performances et du potentiel non discriminatoires.

L'instrument d'évaluation des compétences-clés IESKO, proposé par le Bureau UND, comprend un manuel assorti d'un CD-Rom avec des outils pour saisir les compétences-clés des candidat-e-s ; tous les domaines de l'expérience peuvent être pris en compte, y compris l'expérience acquise en milieu extraprofessionnel. L'instrument version informatique actualisée peut être commandé (payant) sur le site.

6.3 Inclure aux formations des responsables hiérarchiques le thème de la reconnaissance au travail questionnée du point de vue de l'égalité entre femmes et hommes

RH

Moyens d'action

- ✓ S'assurer que les cadres reçoivent une formation sur la reconnaissance au travail et l'évaluation du travail avec un volet « **sensibilisation à l'égalité entre femmes et hommes** »

- ✓ Intégrer ces actions de sensibilisation et de formation dans **des fonctionnements internes existants** déjà au sein de l'organisme :
  - séances d'échanges d'expériences, débriefing
  - groupes de réflexion, groupes de travail
  - séminaires, colloques sur des thématiques particulières

- ✓ Pour aider à préparer ces actions, tant du point de vue du contenu que de la forme, demander **l'appui de la personne déléguée à l'égalité** dans l'organisme ou au niveau de l'employeur-euse

6.4 Intégrer une discussion sur le thème « concilier vie personnelle et vie professionnelle » lors des entretiens périodiques avec le personnel

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Dans un premier temps, ce thème peut être abordé **de façon informelle**, par exemple lors des points de situation sur le travail tant avec les hommes qu'avec les femmes

- ✓ Inscrire ce thème dans **le guide sur l'entretien annuel, et l'aborder concrètement** tant avec les hommes qu'avec les femmes

Explication

Lors de l'entretien annuel, il s'agit de reconnaître les compétences d'une personne qui, à côté de son occupation professionnelle, doit organiser sa vie personnelle, d'identifier de potentielles difficultés liées à cette conciliation et les solutions envisagées. Pendant cette discussion, la ou le responsable hiérarchique informe la personne sur les possibilités pour faciliter cette conciliation. Cela permet d'ouvrir le dialogue sur des besoins et souhaits plus personnels. Plus globalement, cela permet d'augmenter le sentiment des collaborateur-trice-s d'être reconnu-e-s en tant qu'individus.

Outils existants / références

Guide du manager de proximité en entreprise : ce guide aborde la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale via des situations réelles auxquelles les responsables d'équipe sont confrontés.

6.5 Prévoir des formes de reconnaissance tangibles qui ne soient pas sexuées (facilités horaires, aménagement du poste, formations, cadeaux, etc.)

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Prévoir un **inventaire des reconnaissances tangibles** (système dit « cafétéria ») et offrir le choix à la personne que l'on souhaite reconnaître, de sélectionner ce qui lui convient le mieux. Le cas échéant, prévoir des équivalents financiers pour définir des catégories de reconnaissances tangibles d'importance comparable.

- ✓ Prévoir des cadeaux d'anniversaire **non sexués** (éviter le vin pour les hommes, et les fleurs pour les femmes)

- ✓ Inclure et expliquer le système de reconnaissance, et l'importance de ne pas agir de manière sexuée

Explication

Les formes de reconnaissance tangibles sont souvent pensées et utilisées en fonction du sexe, de même que les cadeaux, à tous les âges d'ailleurs. Ceci à tendance à renforcer les attributs sexués et ne correspond pas forcément à ce que les personnes apprécient.

7. Collaborations entre collègues

Actions et comportements liés à la collaboration au quotidien, formelle et informelle, entre les membres d'une équipe de travail

7.1 Sensibiliser l'ensemble du personnel aux enjeux de la mixité

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Favoriser **la mixité entre femmes et hommes** dans tous les domaines professionnels et fonctions hiérarchiques, par exemple :
  - dans les équipes de travail composées d'une majorité féminine ou masculine
  - en créant des binômes mixtes sur le terrain
  - dans les fonctions hiérarchiques et les postes à responsabilités
  - lors de la constitution de groupes de travail
  - lors de la constitution d'équipes pour la réalisation d'un projet

Explication

Nombre d'organismes qui se sont lancés dans une politique visant à favoriser la mixité des équipes ont souligné les bénéfices retirés pour l'employeur-euse ainsi que pour le personnel, comme le fait que la mixité est source d'innovation, de créativité, de richesse dans les échanges, d'un climat sain et inclusif, qu'elle favorise la motivation du personnel, la qualité du travail et des prestations fournies tant à l'interne qu'à l'externe.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« La cohabitation entre femmes et hommes crée une bonne ambiance de travail, un équilibre. Le fait d'avoir une femme ou un homme dans une équipe majoritairement masculine ou féminine permet de réguler les conflits et de calmer les situations tendues. C'est clair qu'après, le travail s'en ressent, il est de meilleure qualité et on fait office d'entreprise moderne vis-à-vis de l'extérieur aussi. »

Outils existants / références

www.mixite.ch : ce site propose des formations et des conseils sur la mixité destinés aux cadres et aux dirigeant-e-s d'organisme.

Gagnez avec l'égalité : ce guide du Bureau de l'égalité du canton de Genève cite des entreprises qui ont développé des actions pour favoriser la mixité.

« Le fruit de la mixité, pour un meilleur équilibre H/F dans l'entreprise » : l'ouvrage de Françoise Piron (2011) aborde, via des petits films sur CD-Rom, la question des carrières féminines et celle de la mixité.

www.educoman.ch : ce site est dédié à la promotion des métiers de l'enfance auprès des hommes et à la sensibilisation des institutions à la mixité dans ces métiers. Un guide à l'usage des structures d'accueil de l'enfance propose des conseils pour ouvrir ce domaine professionnel aux hommes.

Agir pour la mixité et l'égalité professionnelles, une stratégie gagnante pour les petites et les moyennes entreprises : édité par AGEFOS PME (France), ce guide pratique accompagne les entreprises dans leur volonté de promouvoir la mixité et l'égalité professionnelles.

La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance : téléchargeable sur le site internet de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact, France), ce guide apporte des arguments et des outils pour permettre d'initier ou de renforcer la mixité en entreprise.

7.2 Mettre en place des actions pour l'ensemble du personnel afin de le sensibiliser aux stéréotypes et comportements inadéquats à l'égard des femmes et des hommes

RH – HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Créer **un groupe de discussion composé de femmes et d'hommes** représentant les différents métiers et niveaux hiérarchiques. Ce groupe favorisera la prise de conscience des différences concernant des sujets tels que : progression de carrière, conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, relations entre collègues. Cela permettra de diminuer ses propres stéréotypes à l'égard de ses collègues femmes et hommes.

- ✓ Sur la base des problématiques identifiées, ce groupe peut faire **des propositions de pistes d'action** à la hiérarchie.

- ✓ Dans le cas de fonctions occupées typiquement par des femmes et par des hommes ou dans le cadre d'un environnement peu mixte, organiser une journée **« Prends ma place pour une journée »** sous forme de jeux de rôles : les femmes et les hommes s'échangent leur poste de travail pendant une journée pour se rendre compte des représentations et attentes entre collègues et des interprétations possibles par rapport aux comportements des femmes et des hommes.

Explication

Les stéréotypes et les clichés se développent particulièrement dans les rapports spontanés entre collègues et sous l'influence de l'émotion. Au contraire, la prise de recul, la réflexion sur ses propres représentations et comportements, l'observation des attentes et comportements des autres collègues permettent de prendre conscience de ses propres stéréotypes. Un impact positif sur les rapports entre femmes et hommes, ainsi que sur les collaborations internes au sein d'une équipe, se produit lorsque les individus sont confrontés à leurs propres stéréotypes.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Quand les émotions prennent le dessus, les clichés à l'égard des femmes et des hommes reviennent, ça peut rendre les rapports entre collègues lourds ou complètement artificiels ce qui n'est pas le cas quand on est dans la réflexion, le rationnel, la conscience de soi. »

Outils existants / références

Agir pour la mixité et l'égalité professionnelles, une stratégie gagnante pour les petites et les moyennes entreprises : édité par AGEFOS PME, ce guide pratique accompagne les entreprises dans leur volonté de promouvoir la mixité et l'égalité professionnelles.

Rapport d'enquête : Les stéréotypes hommes / femmes (2011) : ce rapport met en lumière les stéréotypes les plus répandus sur les femmes et les hommes et leur fonctionnement.

Préjugés et stéréotypes : ce site explique les notions de stéréotypes, préjugés et discriminations via des illustrations de la vie quotidienne, notamment dans le monde professionnel.

7.3 Etre attentif-ve à ses propres stéréotypes à l'égard de ses responsables hiérarchiques et des attitudes et attentes que ces stéréotypes peuvent engendrer

HIÉRARCHIE

Explication

Le contexte culturel et social véhicule des stéréotypes sur les compétences et les aptitudes dites « naturelles » des femmes et des hommes. Le personnel, toutes fonctions confondues, pourrait considérer que des compétences et aptitudes attribuées à l'un ou l'autre sexe sont nécessaires pour tel ou tel poste de cadre, et se forger des attentes différenciées selon le sexe des responsables hiérarchiques quant à leur comportement et leurs compétences. Si le comportement ou les compétences d'une femme ou d'un homme cadre ne correspond pas à ses attentes, elle ou il peut être perçu-e de manière négative.

Exemples

Les stéréotypes véhiculés indiquent qu'il existe un leadership, des styles de management et de conduite d'équipe différents pour les femmes et les hommes cadres. Les femmes sont considérées comme à l'écoute, sachant faire preuve d'empathie et de diplomatie, privilégiant le dialogue et les solutions consensuelles, ouvertes au changement, polyvalentes, favorisant le travail d'équipe, anticipant et gérant les risques, ouvertes aux autres. Les hommes cadres sont considérés comme ayant une autorité naturelle, sachant se positionner, prendre des décisions et trancher, donner des directives claires, valoriser leurs résultats, ayant confiance en eux, entrepreneurs, stratégiques et ayant le sens politique.

Si la ou le responsable hiérarchique ne se conforme pas au style de management et ne démontre pas les compétences attendues de son sexe, ou si elle ou il démontre les compétences attendues de l'autre sexe, il y a un risque qu'elle ou il soit perçu-e de manière négative et critiqué-e, que son autorité soit remise en question.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Je trouve les femmes avec des responsabilités importantes beaucoup plus cassantes quand elles sont autoritaires et beaucoup plus brutales quand elles ont quelque chose à dire que les hommes. Peut-être parce qu'on n'a pas l'habitude quand c'est une femme qui décide tout en haut et qui est un peu stricte, qui affirme sa position, et ça passe moins bien que quand c'est un homme où on a plus l'habitude qu'il s'impose. »

Outils existants / références

« **Leadership au masculin et au féminin. Le management aux valeurs mixtes : l'avenir de l'entreprise** » : cet ouvrage d'Anne Cherret de la Boissière (2009) questionne les valeurs dites féminines et masculines associées habituellement aux responsables hiérarchiques.

Agir pour la mixité et l'égalité professionnelles, une stratégie gagnante pour les petites et les moyennes entreprises : édité par AGEFOS PME, ce guide pratique accompagne les entreprises dans leur volonté de promouvoir la mixité et l'égalité professionnelles.

Rapport d'enquête : Les stéréotypes hommes / femmes (2011) : ce rapport met en lumière les stéréotypes les plus répandus sur les femmes et les hommes et leur fonctionnement.

7.4 Informer l'ensemble du personnel des mesures existantes en matière de comportements sexistes et de harcèlement sexuel

RH – HIÉRARCHIE

Moyens d'action

- ✓ Informer et sensibiliser l'ensemble du personnel **aux discriminations et au harcèlement** sur la base du sexe par :
  - des informations sur intranet/par e-mail
  - la diffusion d'un document synthétique distribué à l'ensemble du personnel

- ✓ Mettre en place **des mesures de sensibilisation, de prévention et de prise en charge** en cas de discrimination et harcèlement sur la base du sexe par :
  - une campagne d'information à l'interne
  - la rédaction d'une charte liée aux rapports entre collègues et avec la hiérarchie
  - l'intervention de personnes spécialistes de la question lors d'une journée consacrée à cette thématique
  - une information claire sur la personne à contacter en cas de discrimination ou harcèlement sexuel

- ✓ S'assurer que **la hiérarchie soient formée** pour répondre à des problématiques de sexisme lorsqu'un-e collaborateur-trice lui en parle ou qu'elle sache à quelle instance s'adresser pour obtenir un soutien

Explication

Des comportements inadéquats à l'égard des femmes et des hommes peuvent se produire au sein d'une équipe de travail. Ces comportements peuvent revêtir la forme de blagues ou de remarques embarrassantes provoquant un malaise, une gêne, voire de l'angoisse, de la culpabilité et de la démotivation. Selon les situations, ces comportements peuvent être considérés comme banals et sans gravité car ils font partie des habitudes de l'équipe en place, ou ils peuvent susciter un mal-être, de l'angoisse, voire un sentiment de culpabilité chez les personnes concernées.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Des gags, des commentaires j'en entends tous les jours et j'en rigole. J'essaie de pas prendre tout ce que j'entends au premier degré. Il y en a qui me disent « mais comment tu fais pour supporter ça ? moi je pèterai les plombs ! ». Mais on finit par considérer comme normales certaines choses sur lesquelles mes amis s'offusquent… C'est vrai que j'ai fait trois ans avec des images de femmes à poil, alors je commence à y être habituée. »

Outils existants / références

www.non-c-non.ch/ : ce site interactif propose des informations et des solutions aux personnes victimes de harcèlement sexuel au travail ainsi qu'aux cadres et responsables RH.

Le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes propose des pistes d'action à destination des employeur-euse-s et employé-e-s pour prévenir le harcèlement sexuel : définitions, mesures préventives, procédures à suivre, liste de questions pour la direction, exemples de règlement, offres de formation pour les RH.

Le 2e Observatoire, institut romand de recherche et de formation sur les rapports entre les hommes et les femmes, propose de nombreux conseils, des formations et des supports d'information en matière de harcèlement sexuel.

www.ladragueautravail.ch: créé par le 2e Observatoire, ce site s'intéresse aux relations entre femmes et hommes au travail via des histoires en bande dessinée qui invitent à s'interroger sur des comportements sexistes. Le site propose aussi un questionnaire pour évaluer son organisme sous l'angle du harcèlement sexuel.

Le Groupe de confiance de l'Etat de Genève est un exemple de structure cantonale indépendante chargée d'aide à la gestion des conflits relationnels au travail ainsi que du traitement des situations pouvant constituer une atteinte à la personnalité comme le harcèlement sexuel.

7.5 Désigner une personne de référence à laquelle les collaborateur-trice-s peuvent s'adresser en cas de discrimination, inégalité de traitement sur la base du sexe, harcèlement psychologique ou sexuel

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Solliciter **l'appui du bureau d'égalité** (si existant) pour la désignation de cette personne, sa formation et la définition de son champ d'action
- ✓ Dans le cas d'un organisme de petite taille, la personne de référence servira essentiellement **de relais** auprès de spécialistes de ces questions, en garantissant anonymat et confidentialité
- ✓ Si une personne de référence existe déjà, s'assurer que l'ensemble du personnel a connaissance **de ses coordonnées et de la manière de la contacter** :
  - diffuser l'information par courriel deux fois par année
  - transmettre un flyer à chaque employé-e
  - créer une rubrique sur l'intranet

7.6 Développer une directive pour lutter contre les comportements sexistes

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Rédiger **une charte sur les rapports entre collègues et avec la hiérarchie** pour promouvoir des comportements respectueux de chacun-e et prévenir les comportements sexistes (remarques sur l'habillement, images/photos/blagues dégradantes, etc.)

- ✓ Cette charte peut être discutée et élaborée lors **d'un atelier thématique** où les collaborateur-trice-s seraient amené-e-s à identifier des éléments-clés. Cela permet de susciter les échanges et de solliciter le personnel pour la création d'un document commun. L'atelier peut être animé par un-e spécialiste de la question.

Outils existants / références

Le 2e Observatoire, institut romand de recherche et de formation sur les rapports entre les hommes et les femmes, propose un guide pratique pouvant être adapté par les entreprises qui souhaitent se doter d'une politique anti-harcèlement sexuel.

8. Réalisation des prestations et services en contact avec les client-e-s/ bénéficiaires/usager-ère-s

Actions et comportements du personnel en lien avec la clientèle (usager-ère-s, bénéficiaires ou client-e-s) et de la clientèle interagissant avec le personnel

8.1 Mettre en place des pratiques de sensibilisation à l'égalité de traitement envers les bénéficiaires femmes et hommes

HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Intégrer la thématique de **l'égalité de traitement envers les bénéficiaires femmes et hommes** à une formation existante proposée au personnel du terrain dans le domaine de la vente, du conseil à la clientèle, de l'intervention sociale

- ✓ Organiser **des séances d'échanges d'expériences** entre collègues et avec la hiérarchie sur la manière dont se passent les contacts avec les client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s femmes et hommes, les problématiques rencontrées et les façons d'y remédier

- ✓ Inclure ce point lors de colloques et séances d'équipe ; cela permet **d'ouvrir la discussion** sur de potentielles difficultés avec les client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s en fonction du sexe

- ✓ Faire des jeux de rôle où un-e collaborateur-trice joue un-e client-e face à un-e collègue de l'autre sexe pour mieux savoir **comment appréhender les situations et éviter des comportements stéréotypés** sur la base du sexe

Explication

Lors des contacts avec des client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s, le personnel peut agir selon des comportements stéréotypés à l'égard des hommes et des femmes, par exemple :
- dans la manière de communiquer
- dans la manière d'appréhender un conflit
- dans la manière de fournir telle prestation ou tel service

Le personnel peut adopter des attitudes différentes selon qu'il s'agisse d'un-e bénéficiaire homme ou femme. Il aura tendance à se conformer aux aptitudes attribuées aux femmes et aux hommes. Par exemple, le fait de montrer davantage de sollicitude et d'indulgence avec une femme ; le fait d'être plus ferme et direct-e avec un homme.

Outils existants / références

Processus d'attribution des prestations dans l'assurance invalidité : analyse des différences entre hommes et femmes : menée par Diana de la Rosa Caldi, cette étude compare l'octroi des prestations de l'assurance invalidité entre bénéficiaires femmes et hommes dans le canton de Vaud.

Préjugés et stéréotypes : ce site explique les notions de stéréotypes, préjugés et discriminations via des illustrations de la vie quotidienne, notamment dans le monde professionnel.

Equal+ : outil d'auto-évaluation et auto-formation pour un enseignement supérieur sensible au genre : cet outil en ligne propose une auto-évaluation de ses pratiques de l'enseignement supérieur et un accompagnement dans le développement d'un enseignement sensible au genre.

8.2 Vérifier que les procédures en place pour les client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s respectent l'égalité de traitement

HIÉRARCHIE – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ S'assurer que les procédures, marches à suivre, directives à l'égard des client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s ne contiennent pas **de stéréotypes sexués**

Exemples

Eviter les formulaires à remplir par un ménage avec un intitulé « Chef de famille » ; privilégier les formulaires avec deux intitulés « Personne du ménage 1 », « Personne du ménage 2 ».
Dans une relation de conseil, de soutien ou d'aide, s'assurer que les questions posées à une femme et à un homme sont identiques.

8.3 Proposer des séances de débriefing ou échanges d'expérience portant sur l'attitude des bénéficiaires/client-e-s/usager-ère-s envers le personnel

HIÉRARCHIE

Explication

Les perceptions des client-e-s, usager-ère-s et bénéficiaires envers les positions, les compétences, les fonctions et le niveau hiérarchique du personnel peuvent générer des comportements discriminants.
Par exemple : s'adresser à des collaboratrices pour des questions relationnelles ou éducatives et à des collaborateurs pour des questions techniques ; attribuer aux collaborateurs une position supérieure aux collaboratrices à fonction égale et s'adresser automatiquement à l'homme plutôt qu'à la femme considérée comme l'assistante ; montrer davantage de confiance dans les compétences d'un homme à un poste de cadre ou d'une femme à un poste d'éducatrice de la petite enfance.
Les séances de débriefing et d'échanges d'expériences permettent de mieux appréhender les situations et les comportements stéréotypés de la part des bénéficiaires, usager-ère-s et client-e-s et de se préparer à la manière d'y faire face.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Au guichet, s'il y a un client qui rouspète, avec moi il va rouspéter, m'engueuler, dire des gros mots…après coup on appelle un homme et il répète exactement ce qu'on a dit et ça passe comme une lettre à la poste! Et ça c'est d'un rageant !! Franchement c'est pénible ! Car on se démène, on essaie de trouver des solutions, d'expliquer…et l'homme arrive, il dit la même chose et c'est bon ! Et des fois il a moins d'expérience que nous ! »

8.4 Constituer des équipes de travail/binômes mixtes pour favoriser la qualité des interactions avec les client-e-s

HIÉRARCHIE

Explication

Durant les entretiens menés lors du développement de l'outil PRO-ÉGALITÉ, des responsables hiérarchiques, RH et collaborateur-trice-s de terrain ont décrit la mixité des équipes comme source d'innovation, de créativité, de richesse dans les échanges et de qualité du travail, des interactions et prestations fournies aux client-e-s, usager-ère-s et bénéficiaires.
La mixité des équipes en contact avec les client-e-s, usager-ère-s et bénéficiaires permet également de changer les représentations du public sur les métiers, les activités et les compétences du personnel perçus de manière sexuée.

Par ailleurs, en fonction de l'équipe déjà en place (degré de féminisation/masculinisation), il est souhaitable d'avoir des personnes de l'autre sexe pour gérer certaines situations particulières avec les client-e-s, usager-ère-s et bénéficiaires.

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Les équipes mixtes sur le terrain sont bien vues par les usager-ère-s car elles arrivent à de meilleurs résultats, d'autant plus lors de situations conflictuelles. »

Outils existants / références

Agir pour la mixité et l'égalité professionnelles, une stratégie gagnante pour les petites et les moyennes entreprises : édité par AGEFOS PME, ce guide pratique accompagne les entreprises dans leur volonté de promouvoir la mixité et l'égalité professionnelles.

8.5 Inclure une formation pour les responsables d'équipe afin de conseiller leur personnel lors de conflits avec des client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s liés à des questions d'égalité

RH

Moyens d'action

- ✓ Intégrer cette formation **à une formation existante** dans le domaine de l'accueil et du conseil à la clientèle, des interactions au guichet ou sur le terrain
- ✓ Solliciter **une personne responsable de l'égalité ou un-e spécialiste des questions d'égalité** pour une intervention portant sur les rapports avec les client-e-s/bénéficiaires/usager-ère-s et les difficultés qui peuvent se poser

8.6 Valoriser une image d'employeur-euse promouvant l'égalité de traitement envers les client-e-s / bénéficiaires / usager-ère-s

DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Porter une attention particulière à **l'utilisation de supports d'information et de communication** qui ne renforcent pas de stéréotypes sexués et qui s'adressent tant aux femmes qu'aux hommes client-e-s, bénéficiaires, usager-ère-s
- ✓ Discuter des photos, des exemples, des présentations, du vocabulaire utilisé dans le rapport annuel, sur le site internet, dans les documents promotionnels afin de s'assurer que **le langage et les images** ne reproduisent pas de stéréotypes sexués
- ✓ Revisiter les formulaires et documents à l'attention des client-e-s, bénéficiaires, usager-ère-s pour qu'ils ne renforcent **pas de stéréotypes sexués** et qu'ils utilisent **un langage épicène** (égalitaire)

Outils existants / références

Écrire les genres, guide romand d'aide à la rédaction administrative et législative épicène : rédigé par les Bureaux de l'égalité romands, ce guide a pour but de faciliter la rédaction aux usager-ère-s.

9. Culture, stratégie, communication d'entreprise

Ensemble des processus et outils permettant à l'organisme de se positionner en termes de missions et de valeurs, de déterminer, mettre en œuvre et évaluer des actions concrètes destinées à améliorer son fonctionnement

9.1 Prendre des engagements formels en faveur de l'égalité entre femmes et hommes au niveau de l'organisme

DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Engager une réflexion au niveau de la direction sur le rôle de l'organisme en matière **de responsabilité sociale** vis-à-vis de ses employé-e-s, des bénéficiaires, usager-ère-s et client-e-s
- ✓ Inscrire l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre femmes et hommes dans le document contenant **les valeurs phares de l'organisme**, par exemple dans la charte
- ✓ Rédiger et signer **une Charte Egalité professionnelle** incluant des engagements-clés
- ✓ Inscrire **l'égalité des chances et l'égalité de traitement** dans les documents d'orientation stratégique de l'organisme
- ✓ Se certifier à **une norme « égalité»** existante
- ✓ S'engager **formellement**, par écrit, en faveur de **l'accession des femmes** à des fonctions dirigeantes
- ✓ S'engager **formellement**, par écrit, à atteindre **les objectifs fixés pour l'organisme en matière d'égalité** entre femmes et hommes avec des délais à tenir et un suivi des améliorations

Outils existants / références

Principes d'autonomisation des femmes proposés sur le site de l'ONU Femmes que les entreprises peuvent signer. Selon ces principes, les entreprises promeuvent une culture d'entreprise favorable à l'égalité des sexes, tout en soulignant que la direction en assume la responsabilité.

Prix égalité : décerné par la Société des Employés de Commerce (SEC) Suisse, ce prix récompense les entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité.

Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : publié par l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), ce répertoire comprend des fiches thématiques avec des bonnes pratiques.

Le Bureau Fédéral de l'égalité entre femmes et hommes consacre une page de son site aux bases légales de l'égalité.

www.leg.ch : site consacré à la Loi sur l'égalité

La charte suisse de la diversité en entreprise peut être une source d'inspiration, un modèle pour concevoir une charte égalité dans l'organisme.

9.2 Définir un plan d'actions qui permette de concrétiser l'engagement formel de l'organisme en faveur de l'égalité entre femmes et hommes

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Définir **une stratégie, des actions concrètes** pour améliorer les situations où l'égalité entre femmes et hommes n'est pas aboutie, tant sur le plan légal, formel, institutionnel que sur le plan du vécu professionnel

- ✓ Assurer **un suivi régulier du plan d'actions** et évaluer périodiquement l'atteinte des objectifs fixés en matière d'amélioration de l'égalité entre femmes et hommes

- ✓ Intégrer **les notions liées à l'égalité entre femmes et hommes** aux formations qui s'y prêtent proposées à l'interne

- ✓ Rencontrer les formateur-trice-s pour **discuter de l'intégration des aspects liés à l'égalité** aux formations qui s'y prêtent

Explication

L'égalité est perçue au niveau formel mais pas forcément dans les faits, dans le vécu au quotidien. La hiérarchie et les ressources humaines n'ont parfois pas connaissance des inégalités entre les sexes qui se produisent sur le terrain d'autant plus que le personnel a parfois de la difficulté à faire remonter ces problématiques d'inégalités.

Exemples

Sur le plan formel, adopter les principes standards de gestion des ressources humaines et de management :

- A qualifications et compétences égales, donner la priorité aux candidatures du sexe sous-représenté au sein du corps de métier/niveau hiérarchique/fonction concernés
- Adopter un principe de proportionnalité femmes-hommes dans les décisions de promotion

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Les femmes constituent une bonne partie des effectifs mais aucune réflexion n'est faite sur la représentation des femmes dans les instances de décision. Et les RH ne sont pas sur le terrain, ils n'ont pas accès aux informations, à ce qui se passe au quotidien. »

Outils existants / références

Les femmes dans des fonctions dirigeantes : les clés de la réussite : cette brochure du SECO décrit plusieurs bonnes pratiques menées dans diverses entreprises et PME établies en Suisse pour rendre les postes à responsabilités plus attractifs pour les femmes et accroître le nombre de femmes dans les fonctions dirigeantes.

La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance : téléchargeable sur le site internet de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact, France), ce guide apporte des arguments et des outils pour permettre d'initier ou de renforcer la mixité en entreprise.

9.3 Utiliser un instrument de controlling en matière d'égalité dans les chiffres clés relatifs au développement du personnel

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Créer **des tableaux de bord avec plusieurs indicateurs** (statistiques mensuelles/annuelles) et poser **des objectifs quantitatifs** à atteindre pour l'organisme en matière d'égalité entre femmes et hommes

Exemples d'indicateurs :

Recrutement du personnel
- proportion des deux sexes reçue et ensuite recrutée selon les fonctions, corps de métier et niveaux hiérarchiques
- répartition des femmes et des hommes dans les différentes fonctions
- répartition des femmes et des hommes dans les différents corps de métiers
- répartition des femmes et des hommes aux différents échelons hiérarchiques

Evolution professionnelle du personnel
- taux d'accession des collaboratrices et des collaborateurs à des postes de cadres (de terrain, intermédiaires, supérieur-e-s)
- proportion de postes à responsabilité à temps partiel et à quels taux
- proportion de postes à responsabilité en job sharing
- mobilité horizontale et verticale des collaboratrices et des collaborateurs

Formation du personnel
- répartition des femmes et des hommes dans les formations continues
- proportion de formations certifiantes suivies par les collaboratrices et les collaborateurs
- part des deux sexes dans les différentes formations suivies par le personnel (formations sur les compétences pour exercer son métier, formations sur le développement personnel, formations au management, formation sur les compétences sociales)
- durée moyenne de formation continue selon les deux sexes

Rémunération du personnel
- répartition des femmes et des hommes dans les classes de salaires
- pourcentage de plafonné-e-s dans les différentes classes de traitement

Explication

Les indicateurs quantitatifs de l'égalité professionnelle peuvent être mis en parallèle avec les résultats liés à l'évaluation du niveau d'égalité de l'organisme à travers l'outil PRO-ÉGALITÉ. Cet exercice permet d'observer le degré de convergence entre les statistiques en matière d'égalité de l'organisme et la perception du personnel des pratiques professionnelles vécues au quotidien. La mise en relief de ces résultats permet de tirer des pistes de réflexion en fonction du contexte organisationnel, culturel et politique de l'organisme.

Outils existants / références

Equalitycheck.ch (site en allemand) : le syndicat Unia élabore une mallette Egalité contenant des outils permettant d'introduire le controlling en matière d'égalité. L'égalité y est considérée sous quatre angles: conciliation de l'activité professionnelle et de la vie familiale, promotion de la relève et fonctions de direction, égalité salariale, expertise de genre.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, clés et étapes du diagnostic dans l'entreprise : rédigé par ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail), ce guide propose une méthode pour mener le diagnostic de l'égalité en partant des enjeux des acteurs de l'entreprise en matière de travail et d'emploi.

Projet d'application de l'approche intégrée de l'égalité dans l'entreprise et du controlling de l'égalité soutenu par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

L'Office fédéral de la statistique propose une rubrique sur l'égalité entre femme et hommes avec plusieurs études, données et indicateurs dont une brochure "Vers l'égalité entre femmes et hommes, situation et évolution" contenant des statistiques sur l'évolution de l'égalité dans plusieurs domaines, notamment au niveau professionnel.

La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance : téléchargeable sur le site internet de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact, France), ce guide apporte des arguments et des outils pour permettre d'initier ou de renforcer la mixité en entreprise.

Equal+ : outil d'auto-évaluation et auto-formation pour un enseignement supérieur sensible au genre : cet outil en ligne propose une auto-évaluation de ses pratiques de l'enseignement supérieur et un accompagnement dans le développement d'un enseignement sensible au genre.

En termes de rémunération et d'égalité des salaires, différents outils existent tels que :

Equal-salary : pour obtenir une certification d'égalité salariale

Outil Dialogue sur l'égalité des salaires pour inciter les entreprises à vérifier si elles appliquent le principe d'égalité des salaires

Outil LOGIB pour l'autocontrôle de l'égalité salariale par les employeur-euse-s

www.equality-salaire.ch : ce site comporte un film expliquant comment implémenter l'égalité salariale et de nombreux outils concrets pour passer à l'action.

www.egalitedessalaires.ch : ce site fournit des informations (lois, faits, exemples de cas, conseils pratiques) avec un calculateur de salaires pour comparer les salaires de femmes et d'hommes ayant le même profil.

9.4 S'assurer que les actions et mesures prises en faveur de l'égalité concernent et s'adressent tant aux hommes qu'aux femmes

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Organiser **une journée Egalité** avec différentes animations (théâtre, film, débats, conférences, exposition, etc.)
- ✓ Organiser **une campagne d'affichage** de photos de membres du personnel représentant l'égalité au sein de l'organisme
- ✓ Organiser **la Journée « Oser tous les métiers »** lors de laquelle les filles accompagnent leur père ou un proche et les garçons leur mère ou une proche dans leur journée de travail

Explication

Impliquer les hommes dans les actions en faveur de l'égalité est favorable pour impulser et accompagner les changements organisationnels et culturels mais aussi pour insuffler de nouvelles représentations et bonnes pratiques. Il s'agit de montrer aux hommes les bénéfices qu'ils peuvent avoir de l'égalité professionnelle et que les inégalités envers les hommes doivent aussi être comblées. Le but est de faire naître une culture commune, partagée par les deux sexes, de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes au sein de l'organisme.

Selon Jérôme Ballarin, Président de l'Observatoire de la Parentalité en entreprise, « le monde professionnel créé par et pour les hommes […] et majoritairement dirigé par ces derniers, ne pourra évoluer en faveur de l'égalité professionnelle que si une majorité d'hommes impulsent et accompagnent les changements organisationnels et culturels nécessaires, comme l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines pour les rendre non discriminantes, la déconstruction des stéréotypes de genre, ou encore la diffusion de représentations positives de la parentalité. […] Dès lors, de nouveaux leviers d'implication des hommes doivent être trouvés : il s'agit de montrer aux hommes que les changements en faveur de l'égalité professionnelle peuvent rendre le monde professionnel et la société plus sereins et plus équilibrés, et que, ce faisant, ils représentent également un réel intérêt pour les hommes eux-mêmes ».

Outils existants / références

Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes : comment impliquer les hommes ? : rédigé par Jérôme Ballarin, Président de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, ce rapport propose 10 bonnes pratiques d'entreprises pour impliquer les hommes.

Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle : réalisé par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, ce rapport contient des recommandations, des explications et des pistes d'action pour impliquer davantage les hommes sur la question de l'égalité professionnelle.

Journée Oser tous les métiers : voir, par exemple, le site du Bureau de l'égalité du canton de Vaud à propos de cette journée lors de laquelle les filles accompagnent leur père ou un proche et les garçons leur mère ou une proche sur leur lieu de travail

9.5 S'assurer que les actions et mesures existantes en matière d'égalité entre femmes et hommes sont connues et diffusées à l'ensemble du personnel

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Identifier et valoriser **des exemples de bonnes pratiques**, des actions entreprises et des résultats positifs en termes d'égalité entre femmes et hommes au sein de l'organisme (prises par les différents services/unités/divisions/équipes de travail)

- ✓ Communiquer à tout le personnel **les résultats concrets des actions et mesures** prises en faveur de l'égalité entre femmes et hommes

- ✓ Diffuser **les chiffres clés de l'organisme relatifs à l'égalité** entre femmes et hommes à l'ensemble du personnel

- ✓ **La diffusion** des actions, mesures et chiffres peut se faire :
  - lors des séances annuelles regroupant l'ensemble du personnel
  - dans le rapport annuel de l'organisme
  - via le site intranet, le journal interne de l'organisme
  - via un mailing adressé à l'ensemble du personnel
  - lors d'actions ciblées sur l'égalité dans l'organisme

9.6 Informer les cadres et le personnel RH sur des instruments d'égalité existant dans le monde du travail et des expériences faites en la matière

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Organiser **des rencontres régulières** pour les employeur-euse-s et le personnel RH sur des instruments d'égalité existant dans le monde du travail et des expériences faites en la matière. Ces rencontres peuvent par exemple être animées par une personne travaillant au bureau d'égalité du canton/de la commune et chargée des questions d'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

- ✓ Organiser des rencontres entre responsables RH de différents organismes pour **des échanges de bonnes pratiques et d'expériences**

- ✓ Inclure **des renvois aux outils existants** sur l'intranet de l'organisme ou dans un fichier accessible aux cadres et au personnel RH

Outils existants / références

Le Bureau de l'égalité du canton de Genève a créé une palette d'outils pour améliorer l'égalité au niveau professionnel.

Banque de données Topbox : le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes propose sur son site internet une banque de données de projets contribuant à faire avancer l'égalité dans la vie professionnelle avec un masque de recherche permettant de trouver facilement les informations recherchées.

9.7 Porter une attention particulière à l'utilisation de supports d'information et de communication, à l'interne et à l'externe, qui ne renforcent pas des stéréotypes sur les femmes ou les hommes

DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Discuter **des photos, présentations, images et du vocabulaire utilisés** dans l'intranet, le site internet, le journal interne, les supports de communication externes, etc.
- ✓ Vérifier que les formulaires et documents à l'attention du personnel soient écrits **de façon épicène** (langage égalitaire)
- ✓ Proposer **un outil simple** pour l'utilisation du langage épicène
- ✓ Elaborer **une liste de contrôle** pour les responsables de communication afin d'éviter de reproduire des stéréotypes dans les politiques de communication
- ✓ Donner **une image d'employeur-euse favorable, attentif-ve et respectueux-euse** de l'égalité des chances

Outils existants / références

Écrire les genres, guide romand d'aide à la rédaction administrative et législative épicène : rédigé par les Bureaux de l'égalité romands, ce guide a pour but de faciliter la rédaction aux usager-ère-s.

9.8 Promouvoir de nouveaux « modèles » via la diffusion de portraits valorisant les femmes et les hommes dans les postes où elles et ils sont sous-représenté-e-s

RH – DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Cette promotion peut s'effectuer via **le journal interne de l'organisme, le site internet, l'intranet, les supports de communication**

- ✓ Diffuser, par exemple, **des portraits de femmes** occupant des postes traditionnellement masculins, **des portraits d'hommes** travaillant à temps partiel avec une famille à charge, des portraits d'hommes ou de femmes dans des professions dites féminines ou masculines

9.9 S'assurer qu'il y ait une personne référente pour la santé et la sécurité au travail qui étudie la place de travail, les locaux, l'équipement et le matériel de sorte à ce qu'ils soient adaptés tant aux femmes qu'aux hommes

DIRECTION

Moyens d'action

- ✓ Selon la taille de l'organisme, **désigner une personne** au sein des ressources humaines ou **solliciter la personne responsable de la santé et la sécurité au travail** et/ou **de l'égalité**

- ✓ Se référer **aux directives et normes en vigueur** au niveau de la politique du personnel sur les questions de qualité de vie et de santé au travail en lien avec l'infrastructure et les équipements de travail

- ✓ S'assurer qu'il n'y ait **pas de différences discriminantes entre femmes et hommes** dans l'espace à disposition, l'aménagement, la taille des bureaux

Citation tirée des entretiens sur le terrain :

« Depuis quelque temps, je me bats avec le service de logistique pour que les femmes puissent avoir des habits de fonction adaptés car, jusqu'à présent, il n'y a pas de modèles pour les femmes, on a des habits trois fois trop grands et vraiment gênants. »